

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

## PELITOIMIALAN UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT

Yrityksen johtaminen

Pro gradu- tutkielma

Kesäkuu 2015

Ohjaaja: Kari Lohivesi

Marko Luomi

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto                      Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä:	LUOMI, MARKO
Tutkielman nimi:	Pelitoimialan uudet liiketoimintamallit
Pro gradu –tutkielma:	83 sivua
Aika:	Kesäkuu 2015
Avainsanat:	Liiketoimintamalli, pelitoimiala

---

Tutkimus käsittelee nopeasti muuttuvaa pelitoimialaa ja pelitoimialan strategioiden analysointia ja kuvaamista liiketoimintamalliesimerkkien kautta. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata mitä liiketoimintamalli tarkoittaa pelitoimialan kontekstissa.

Tutkimus pohjautuu pääosin aikaisempaan liiketoimintamallia käsittelevään kirjallisuuteen, akateemisiin julkaisuihin, pelitoimialaa kuvaaviin raportteihin, lehtiartikkeleihin, verkkomateriaaliin sekä osallistuvaan havainnointiin pelitoimialalla. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista monitapaustutkimusta, jonka tutkimuskohteet ovat suomalaisia kansainvälisesti menestyneitä mobiilipeliyrityksiä.

Tutkimuksesta käy ilmi, että pelitoimiala on huomattavan suuri ja tasaisesti kasvava viihdeteollisuuden haara niin Suomessa kuin globaalisti. Mobiilipeleistä ennustetaan muotoutuvan pelitoimialan tärkein segmentti lähitulevaisuudessa. Mobiilipelitoimiala on vahvasti kilpailtu ja siellä on nähtävissä hyperkilpailun piirteitä. Pelitoimialan liiketoimintamallit ovat hyvin monimuotoisia ja johtuen Internetin mahdollistamasta arvoketjun muutoksesta uusia liiketoimintamalleja syntyy jatkuvasti. Mobiilipelisegmentillä tällä hetkellä dominantti liiketoimintamallikategoria on free-to-play-pelit.

Käytetyillä menetelmillä ja työkaluilla on tutkimuksen perusteella mahdollista tutkia ja kuvata pelitoimialaa ja siellä toimivia yrityksiä monipuolisesti. Tutkimuksessa yhtenä analysointimenetelmänä käytetty liiketoimintamallikanvas soveltuu hyvin eri tyyppisten peliyritysten liiketoiminnan tutkimiseen ja kuvaamiseen. Yksi tutkimuksen avaintuloksista on liiketoimintamallikanvaksen rajoittunut kyky erottaa menestyviä yrityksiä huonosti menestyvistä.

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys .....	6
1.2 Keskeisimmät käsitteet .....	7
1.3 Tutkimusmenetelmä .....	8
1.4 Tutkimusraportin rakenne .....	9
2 LIIKETOIMINTAMALLI .....	11
2.1 Liiketoimintamalliin liittyviä tutkimussuuntauksia .....	12
2.2 Digitaalinen liiketoiminta .....	13
2.3 Liiketoimintamallit ja strategia .....	14
2.4 Liiketoimintamallit ja innovaatio- ja teknologiajohtaminen .....	16
2.5 Liiketoimintamallia käsittelevien tutkimussuuntauksien yhteneväisyyksiä .....	18
2.6 Liiketoimintamallikanvas .....	19
2.7 Toimiala-analyysin keinoja .....	31
2.8 Yhteenveto liiketoimintamallista .....	33
3 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	35
3.1 Laadullinen tutkimus .....	35
3.2 Tapaustutkimus .....	35
3.3 Aineistot, analyysi ja tulkinta .....	36
3.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	39
4 PELITOIMIALA .....	40
4.1 Pelitoimiala .....	40
4.2 Mobiilipelitoimiala .....	43
4.3 Sovelluskaupat .....	44
4.4 Pelaajat .....	46
4.5 Pelitoimialan arvoketjun muutos .....	48
4.6 Mobiilipelitoimialan analyysiä .....	50
4.7 Pelitoimialan ansaintamallit .....	52
4.8 Yhteenveto pelitoimialasta .....	57
5 CASE ROVIO, CASE TEAM ACTION ZONE JA CASE SUPERCELL .....	58
5.1 CASE Rovio .....	58
5.2 CASE Team Action Zone .....	64
5.3 CASE Supercell .....	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	78
6.1 Avaintulokset .....	78
6.2 Huomioita tutkimusmenetelmistä .....	80
6.3 Mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita .....	82
LÄHDELUETTELO .....	84

## KUVIOT

- Kuvio 1. Liiketoimintamallia käsittelevien artikkeleiden määrän kasvu.
- Kuvio 2. Liiketoimintamalliin liittyviä koulukuntia.
- Kuvio 3. Strategian ja liiketoimintamallin suhteesta.
- Kuvio 4. Liiketoimintamalli.
- Kuvio 5. Liiketoimintamallin tutkimussuuntauksia yhdistävät elementit.
- Kuvio 6. Liiketoimintamallikanvas.
- Kuvio 7. Viiden kilpailuvoiman malli.
- Kuvio 8. Toimialan liiketoimintamallien kehityspolkuja.
- Kuvio 9. Tutkimusasetelma.
- Kuvio 10. Käytettyjen lähteiden jaottelua.
- Kuvio 11. Mobiilipelimarkkinan kasvu ja jakaantuminen vuosina 2012-2017.
- Kuvio 12. Mobiilipelien kulutus tärkeimmissä sovelluskaupoissa.
- Kuvio 13. Kiinan mobiilipelimarkkina kasvaa voimakkaasti.
- Kuvio 14. Maksavien pelaajien osuudet sovelluskaupoittain.
- Kuvio 15. Perinteinen pelitoimialan arvoketju.
- Kuvio 16. Digitaaliseen jakeluun perustuva pelitoimialan arvoketju.
- Kuvio 17. Pelien ansaintamalleja ryhmiteltynä.
- Kuvio 18. Angry Birds tuotteita.
- Kuvio 19. Rovion liiketoimintamallikanvas.
- Kuvio 20. Näkymiä ActionTrack-sovelluksesta.
- Kuvio 21. Team Action Zone:n liiketoimintamallikanvas.
- Kuvio 22. Suomen App Store pelilista 21.5.2015.
- Kuvio 23. Supercell'in liiketoimintamallikanvas.

## TAULUKOT

- Taulukko 1. Pelimyynnin liikevaihto eri alustoilla vuosina 2012 – 2017.
- Taulukko 2. Pelaajien suhteelliset osuudet eri maissa ja ikäryhmissä.
- Taulukko 3. Pelaajien suhteelliset osuudet eri ikäryhmissä Suomessa.
- Taulukko 4. Rovion liikevaihdon muodostuminen.



Taulukko 5. Talousluvut, Supercell 2010-2014.

Taulukko 6. Clash of Clans pelin sisäisiä ostoksia.

# 1 JOHDANTO

Globaali pelitoimiala ja pelaajien määrä kasvavat voimakkaasti digitaalisten pelien suosion vahvistumisen johdosta. Toimiala on myös Suomessa liikevaihdolla mitaten yksi nopeimmin kasvavia toimialoja. Suomen pelitoimialalla viennin osuus on suuri, jolloin sen kansantaloudellinen merkitys korostuu. (Neogames raportti, 2015)

Internetin avulla tapahtuva pelien markkinointi, myynti ja jakelu murtaa toimialan perinteistä arvoketjua ja toimintatapoja. Pelitoimialalla on nopeasti omaksuttu käyttöön uusia digitaalisia liiketoimintamalleja, jotka avaavat mielenkiintoisen näkymän mahdollisiin digitaalisten liiketoimintamallien kehitykseen myös muilla toimialoilla. Peliklusteri on Suomessa hyvin elinvoimainen ja meillä on eri peligenreillä ja liiketoimintamalleilla toimivia kansainvälisesti menestyviä pelialan yrityksiä. Pelit ovat meillä myös hyväksytty kulttuurin muoto, joka on auttanut pelitoimialan positiiviseen julkisuuskuvan muodostamiseen. (Neogames raportti, 2015)

Näistä syistä tässä tutkimuksessa kuvaan globaalia pelitoimialaa ja Suomen peliklusteria. Toimialakuvauksessa keskityn toimialalla menossa oleviin suuntauksiin, joita ovat muun muassa mobiilipelien suosion kasvu. Rajaan ja kuvaan tarkemmin mobiilipelisegmentin ja sen suhteen muuhun toimialaan liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimus hahmottaa liiketoimintamallin käsitettä aikaisempien tutkimusten perusteella keskittyen menetelmiin, malleihin ja työkaluihin liiketoimintamallin kuvaamiseksi ja analysoimiseksi. Tutkin näitä käyttäen kolmea hyvin erilaista suomalaista peliyritystä ymmärtääkseni niiden liiketoiminnan tapoja ja sitä kautta laajemmin pelitoimialan liiketoiminnan dynamiikkaa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen:

- *Millaisia ovat mobiilipelitoimialan liiketoimintamallit?*

Haen vastausta tutkimuskysymykseen tutkimalla ja kuvaamalla pelitoimialaa saatavilla olevan markkinatiedon pohjalta ja tutkimalla liiketoimintamallin käsitettä liiketoimintamallikirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusraporttien perusteella.

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa, artikkeleissa ja raporteissa on pyritty avaamaan liiketoimintamallin käsitettä ja sen teoriapohjaa (Zott, Amit & Massa 2011). Liiketoimintamallin kuvauksen osalta pyrin tässä työssä kokoamaan yhteen aiheesta aiemmin tutkittua ja raportoitua, sekä testaamaan aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä malleja ja työkaluja pelitoimialan yritysten liiketoiminnan tutkimiseen.

Pelitoimialaa on tutkittu ja raportoitu pelitoimialan järjestöjen, kuten Neogames ja markkinatutkimusyritysten, kuten Newzoo toimesta. Toimiala on hyvin nopeasyklinen ja suuriakin muutoksia voi tapahtua nopeasti. Pelitoimialakuvauksen tavoitteena on kuvata toimialan tilannetta tutkimuksen toteuttamishetkellä yleisesti saatavilla olevien lähteiden pohjalta keskittyen menossa oleviin suuntauksiin ja nousevaan mobiilipelisegmenttiin.

Pelitoimialan liiketoimintamalleihin yleensä ja varsinkin mobiilipelitoimialan uusiin liiketoimintamalleihin liittyvä aikaisempi tutkimus on vähäistä. Tavoitteeni tälle tutkimukselle on ymmärtää millaisia liiketoimintamalleja mobiilipelitoimialalla käytetään ja miten niitä siellä sovelletaan. Pystyäkseeni ymmärtämään tarkemmin pelitoimialaa tutkin ja kuvaan liiketoimintamallin ilmenemismuotoja toimialalla kolmen hyvin erilaisen case-yrityksen näkökulmasta.

## 1.2 Keskeisimmät käsitteet

**Free-to-play:** Suosittu ansaintamalli, jossa pelaajalla on mahdollisuus kokeilla peliä ennen maksupäätöstä (Newzoo raportti 2013).

**BtoB:** Liiketoimintaa, jossa yrityksen asiakkaana on toinen yritys (De Wit & Meyer 2004; Johnson Scholes & Whittington 2002).

**Peligenre:** Pelien eri alatyyppejä eli genrejä ovat esim. seikkailupelit tai strategiapelit (Newzoo raportti 2013).

**Pelin lataus:** Pelin lataus tarkoittaa pelin asentamista sovelluskaupasta esim. älypuhelimeen (Newzoo raportti 2014a).

**Pelistä maksaminen:** Maksaminen voi tapahtua usealla eri tavalla: esim. lataamisen jälkeen yhtenä maksuna tai myöhemmin pelin sisäisinä ostoksina (Newzoo raportti 2014a).

**Mobiilipeli:** Mobiilipeleiksi lasketaan älypuhelimilla ja tableteilla pelattavat pelit (Newzoo raportti: 2014b).

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan pelitoimialaa ja siellä jalansijaa saavia uusia liiketoimintamalleja. Laadullisessa tutkimuksessa Tuomi & Sarajärvi (2002, 27) mukaan korostuu jonkun ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen ja siksi laadullista tutkimusta on heidän mukaansa mielekästä kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2009, 161) toteavat kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen sopivan kuvaamaan hyvin todellisen elämän moninaisuutta.

Luonteeltaan tämä työ on monitapaustutkimus, jossa on erotettavissa yhtenä tutkittavana tapauksena pelitoimiala ja toisaalta sen sisällä pelitoimialan kolme toimijaa Rovio Entertainment (Rovio), Team Action Zone ja Supercell. Tapaus- eli case-tutkimus tarkoittaa Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005, 155-162) mukaan tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Kun tutkimuksessa on useampia tapauksia puhutaan monitapaustutkimuksesta.

Kokonaisuutena tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka tutkimusote on monitapaustutkimus.

Empiiristä aineistoa olen kerännyt kirjallisista lähteistä ja osallistuvan havainnoinnin menetelmällä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi ja jakamaan elämäkokemuksia ryhmän kanssa (Hirsijärvi ym. 2007,216). Pelitoimialan yleiskuvaukseen liittyvä kirjallinen aineisto on pääosin toimialaraportteja, markkinatutkimusraportteja, tilastoja ja toimialaa käsitteleviä artikkeleja. Osallistuvahavainnointi on tapahtunut pelitoimialalla työskennellessäni ja kuluttajana pelejä pelatessani.

Pyrin aineiston pohjalta kuvaamaan faktanäkökulmasta pelitoimialaa ja siellä vallitsevia liiketoimintamalleja. Faktanäkökulma on kiinnostunut niistä tiedoista, eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät aiheestaan (Koskinen ym. 2005, 62-64). Heidän mukaansa tutkimuksen aineisto muodostaa linssin, jonka kautta tutkija tarkastelee todellisuutta. Kuvaan tutkimusorientaation ja käytetyn metodologian tarkemmin tutkimusraportin kolmannessa luvussa.

## **1.4 Tutkimusraportin rakenne**

Johdantoluvussa esittelen tutkimuksen aiheen ja tavoitteet, sekä tutkimuksen taustalla vaikuttavaa kehitystä, joka on ohjannut aiheen valintaa ja tutkimuksen muotoutumista.

Tutkimusraportin toisessa luvussa teen kirjallisuuskatsauksen liiketoimintamallin käsitteeseen toimialananalyysin näkökulmasta. Pyrin kuvaamaan aikaisempaa aiheeseen liittyvää tutkimusta ja sen taustalla vaikuttavia oletuksia. Samassa luvussa esittelen joukon liiketoimintamalli- ja toimiala-analyysimenetelmiä.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Kuvaan tässä osassa tutkimusraporttia myös tutkimusprosessin etenemisen ja analysoin tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja.

Neljäs ja viides luku tutkimusraportista sisältävät empiirisen tutkimusaineiston analyysin. Tutkimusraportin neljännessä luvussa kuvaan pelitoimialaa ja siellä nousevia

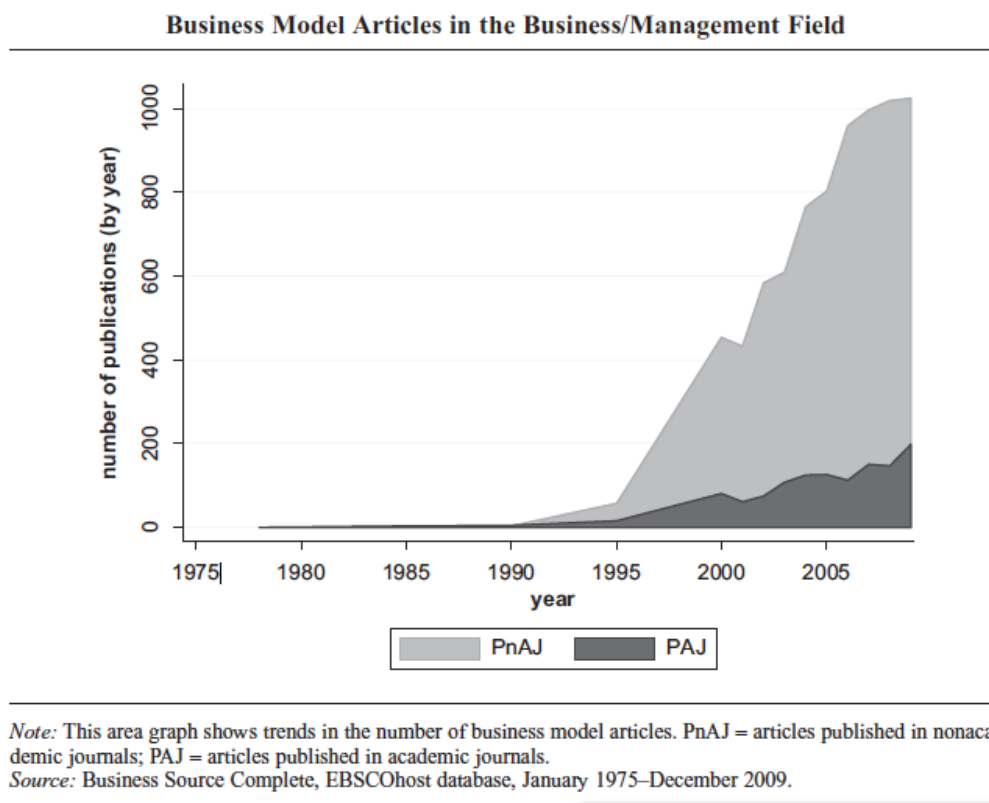
suuntauksia. Tässä osassa tutkimusraporttia esitän mobiilipelien toimialarajauksen ja analysoin mobiilipelitoimialan kilpailutilannetta. Viidennessä luvussa sovellan luvussa kaksi esitettyjä ajatusmalleja ja analyysimenetelmiä kolmeen mobiilipelitoimialan yrityksen liiketoimintamallin kuvaamiseen ja ymmärtämiseen.

Yhteenvetoluvussa pohdin toimialan erityispiirteitä, trendejä ja niiden merkitystä. Tässä luvussa kuvaan myös liiketoimintamallin erityispiirteitä mobiilipelitoimialan case-yritysten näkökulmasta keskittyen esille nousseisiin erityispiirteisiin ja yhteneväisyyksiin. Lopuksi teen yhteenvedon tuloksista ja tutkimuksessa käytettyistä menetelmistä sekä niiden asettamista rajoitteista.

## 2 LIIKETOIMINTAMALLI

Tässä luvussa tutkin liiketoimintamallin määritelmää pyrkien kokoamaan ja kuvaamaan mitä alan julkaisuissa termillä tarkoitetaan. Painopiste tutkimuksessa on uusimmissa aihetta käsittelevissä julkaisuissa. Syynä tähän on se, että Internet ja sen nopea kehitys on viime vuosina voimakkaasti muokannut yritysten liiketoimintamalleja. Tämän tutkimuksen kohteena olevalla pelitoimialalla tapahtuu suuria murroksia juuri Internetin mahdollistamien uusien liiketoimintamallien yleistyessä. Siksi on perusteltua keskittyä liiketoimintamallin käsitteitäkin tutkittaessa tuoreisiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin.

Liiketoimintamallia käsittelevien julkaisujen määrä on kasvanut voimakkaasti viimeisten 20 vuoden aikana (kuvio 1). Erityisesti liiketoimintaan liittyvissä ei-akateemisissa julkaisuissa termiä käytetään paljon. (Zott, Amit & Massa 2011, 1023)



Kuvio 1. Liiketoimintamallia käsittelevien artikkeleiden määrän kasvu (Zott ym. 2011, 1023).

Vaikka liiketoimintamallitermiä käytetään runsaasti, ei sen merkitykselle ole vielä vakiintunutta yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Sen sijaan on olemassa erilaisia koulukuntia, jotka tarkastelevat liiketoimintamallia eri näkökulmista. Tästä syystä samoja termejä käytetään usein hiukan eri merkityksissä, tai merkitys ei täysin käy ilmi julkaisuista. Toisaalta esiin on nousemassa teemoja, jotka toistuvat eri koulukuntien julkaisuissa. Näissä teemoissa on mahdollisuus luoda pohjaa yhteiselle käsitteistölle, jonka pohjalta asiaa eri näkökulmista lähestyvät tutkijat voivat jatkossa luoda yhteistä kieltä liiketoimintamalliin liittyen ja näin he pystyvät paremmin rakentamaan jatkotutkimuksia toistensa tutkimuksiin pohjautuen. Esiin nousevat yhteiset teemat ovat seuraavat. (Zott ym. 2011, 1023)

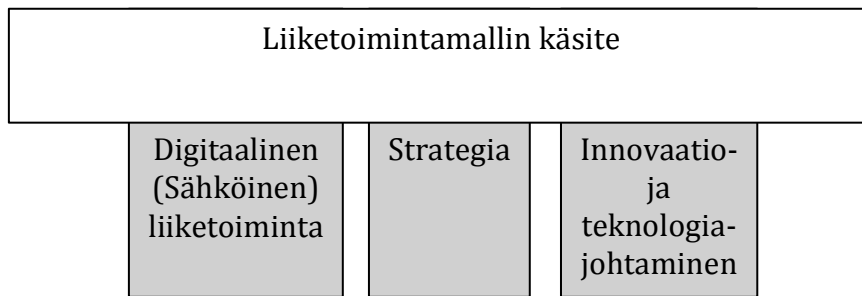
- Liiketoimintamalli on uusi tutkimuksen kohde ja tarkoittaa eri asiaa kuin tuote, yritys, toimiala tai verkosto.
- Liiketoimintamallissa korostuu kokonaisnäkemys siitä kuinka yritys harjoittaa liiketoimintaa.
- Tutkittavan yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden toimenpiteet ovat tärkeässä roolissa liiketoimintamallin konseptissa.
- Liiketoimintamalli pyrkii selittämään miten yritys luo arvoa asiakkailleen ja kuinka se tästä toiminnasta itse hyötyy.

Nämä teemat voivat tulevaisuudessa toimia liiketoimintamallikäsitteen tutkimuksen yhteen kokoavana voimana (Zott ym. 2011, 1023).

## **2.1 Liiketoimintamalliin liittyviä tutkimussuuntauksia**

Liiketoimintamallin tutkimukselle on esitetty kolme eri lähestymistapaa (kuvio 2). Nämä ovat digitaalinen liiketoiminta ja informaatioteknologian käyttö liiketoiminnassa, liiketoimintamallit strategian näkökulmasta ja innovaatio- ja teknologiajohtaminen. Näissä koulukunnissa liiketoimintamallin käsitteeseen liittyvä keskustelu on tapahtunut osittain siiloutuneena ja aiheuttaen käsitteistön jonkin asteista hajautumista. (Zott ym. 2011, 1020)





Kuvio 2. Liiketoimintamalliin liittyviä koulukuntia mukaellen (Zott ym. 2011, 1020).

Seuraavissa kappaleissa tutkin näiden koulukuntien näkökulmia liiketoimintamallin käsitteen määrittämiseksi kuhunkin koulukuntaan kuuluvien tutkijoiden liiketoimintamallin kuvauksien avulla.

## 2.2 Digitaalinen liiketoiminta

Digitaalinen liiketoiminta tarkoittaa yleisesti Internetin avulla tapahtuvaa kaupankäyntiä, poissulkien www-sivujen käytön pelkästään tuotteiden ja palvelujen mainostamiseen. Edellä esitetyistä kolmesta tutkimussuuntauksesta digitaaliseen liiketoimintaan liittyvät julkaisut ovat esittäneet kaikkein eniten määritelmiä liiketoimintamallitermille. Digitaaliseen liiketoimintaan liittyvät tutkimukset voidaan jakaa edelleen neljään alaluokkaan. Ensimmäinen näistä pyrkii löytämään liiketoimintamalleille yleisimmin esiintyvät muodot ja luokittelemaan näitä edelleen. Toinen puolestaan pyrkii kuvaamaan liiketoimintamallin kuvaten rakennusosat, joista liiketoimintamalli koostuu. Kolmas koulukunta pyrkii muodostamaan liiketoimintamallin konseptien, elementtien, kirjoitettujen ja graafisten kuvausten avulla. Viimeinen näistä neljästä alaluokasta tutkii digitaalista liiketoimintaa strategisen markkinoinnin ja Internetin luomien uusien mahdollisuuksien näkökulmasta. (Zott ym. 2010, 1023)

Ensimmäiseen alaluokkaan kuuluu Timmers (1998, 3) määritelmä: ”Liiketoimintamalli on tuotteen arkkitehtuuri, liiketoimintaan liittyvä palvelujen ja tiedon virta, liiketoiminnan osapuolet ja heidän saamansa hyöty sekä liiketoiminnan tulolähteet”.

Hänen mukaansa digitaaliset liiketoimintamallit voidaan jakaa 11 yleiseen liiketoimintamalliin joita ovat muun muassa digitaaliset kauppakaupat ja digitaalinen ostotoiminta. Muun muassa Brosseau & Penard (2006) edustavat toista alaluokkaa ja rakentavat liiketoimintamallin seuraavien komponenttien kautta: kulut, tulovirrat, kestävä tulon muodostus, tuotteiden ja palvelujen tuottaminen ja vaihto. Puolestaan AfuaF (2004, 10) mukaan liiketoimintamalli koostuu viidestä komponentista, jotka ovat resurssit, toiminnot, asemointi kilpailijoihin nähden, toimialatekijät ja kulut. Kolmatta alaluokkaa edustavat muun muassa erilaiset graafiset liiketoimintamallin kuvaukset. Näin liiketoimintamallia rakentaa myös Osterwalder (2004), joka kuvaa liiketoimintamallia arvolupauksen, asiakassegmenttien, yhteistyökumppanien, kanavien ja tulovirtojen avulla. Myöhemmin Osterwalder & Pigneur (2010) lisäävät rakennusosiin resurssit, toiminnot, kumppanit, asiakassuhteet ja kustannusrakenteen. Kuvaamalla konseptien ja graafisen esityksen kautta nämä komponentit ja niiden liitynnät toisiinsa muodostuu liiketoimintamallikanvas. Pauwels & Weiss (2008) tutkivat miten Internetin välityksellä tapahtuvien ilmaisten palvelujen muuttaminen maksulliseksi vaikuttaa yrityksen asiakassuhteisiin ja tulovirtoihin. Heidän tutkimuksena on tyypillinen esimerkki neljänteen alaluokkaan kuuluvasta digitaalista liiketoimintaa Internet-markkinoinnin näkökulmasta käsittelevästä tutkimuksesta.

Digitaaliseen liiketoimintaan keskittyvät liiketoimintamallin tutkimussuuntaukset ovat tälle tutkimukselle tärkeitä, koska työn aiheena oleva pelitoimialan liiketoimintamallit yhä enenevässä määrin liittyvät Internetin mahdollistamiin sähköisiin kauppapaikkoihin tai uusiin Internet-pohjaisiin markkinoinnin ja mainonnan mahdollisuuksiin. Liiketoimintamallikanvas Osterwalder & Pigneur (2010) esitellään luvussa 2.6 tarkemmin. Myöhemmin liiketoimintamallikanvasta käytetään valittujen pelitoimialan case-yritysten liiketoimintamallien analysointiin.

## **2.3 Liiketoimintamallit ja strategia**

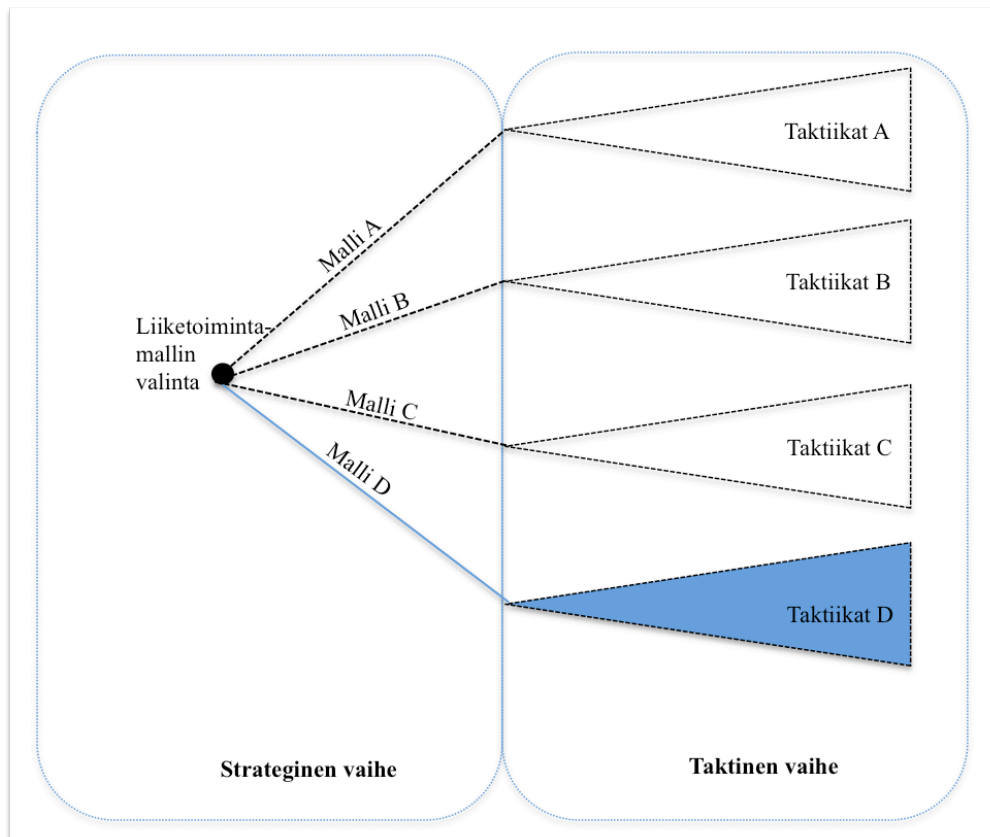
Liiketoimintamalleja strategian näkökulmasta tutkittaessa keskitytään yrityksen tapaan luoda arvoa asiakkailleen, yrityksen kykyyn tehdä tulosta ja yrityksen kilpailuedun muodostumiseen. Arvon luomisessa erityisesti se, miten yritys pystyy verkottumaan muiden yritysten kanssa ja kasvattamaan tätä kautta omaa kykyään luoda arvoa

asiakkailleen on useiden tutkimuksien kohteena. Yrityksen tuloksentekokykyä tarkastelevissa julkaisuissa tutkitaan usein liiketoimintamallin vaikutuksia tuloksen muodostumiseen. Yrityksen kilpailukykyä tarkastelevissa tutkimuksissa on tutkimuskysymyksenä usein se, voiko yritys saavuttaa liiketoimintamallin avulla kestävästä kilpailuetua. (Zott ym. 2011, 1029)

Liiketoimintamallin ja strategian välistä suhdetta tutkivat artikkelissaan (Casadesus-Masanell & Ricart 2010, 196). Heidän mukaansa liiketoimintamalli on kuva yrityksen toteutuneesta strategiasta. Lisäksi he ehdottavat, että termi taktiikka liittyy strategiaan ja liiketoimintamalliin seuraavalla tavalla.

- Strategia on yrityksen valitsema liiketoimintamalli, jolla se pyrkii menestymään kilpailussa.
- Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen tavan toimia ja luoda arvoa sidosryhmille.
- Liiketoimintamallin valinnan jälkeen avoimia toimintavaihtoehtoja joita yritys päättää käyttää he kutsuvat taktiikaksi.

Heidän lähestymistavastaan (kuvio 3) ilmenee miten strategiaa suunnitellessa ja valittaessa yrityksellä on joukko liiketoimintamallivaihtoehtoja (mallit A, B, C ja D), joista se voi valita tilanteeseen sopivimman. Strategian toteutusvaiheessa strategia ja liiketoimintamalli yhdistyvät. Tällöin yrityksellä on käytettävissä joukko taktisia toimenpiteitä (taktiikat A, B, C ja D), joilla se voi toimia valitun liiketoimintamallin puitteissa.



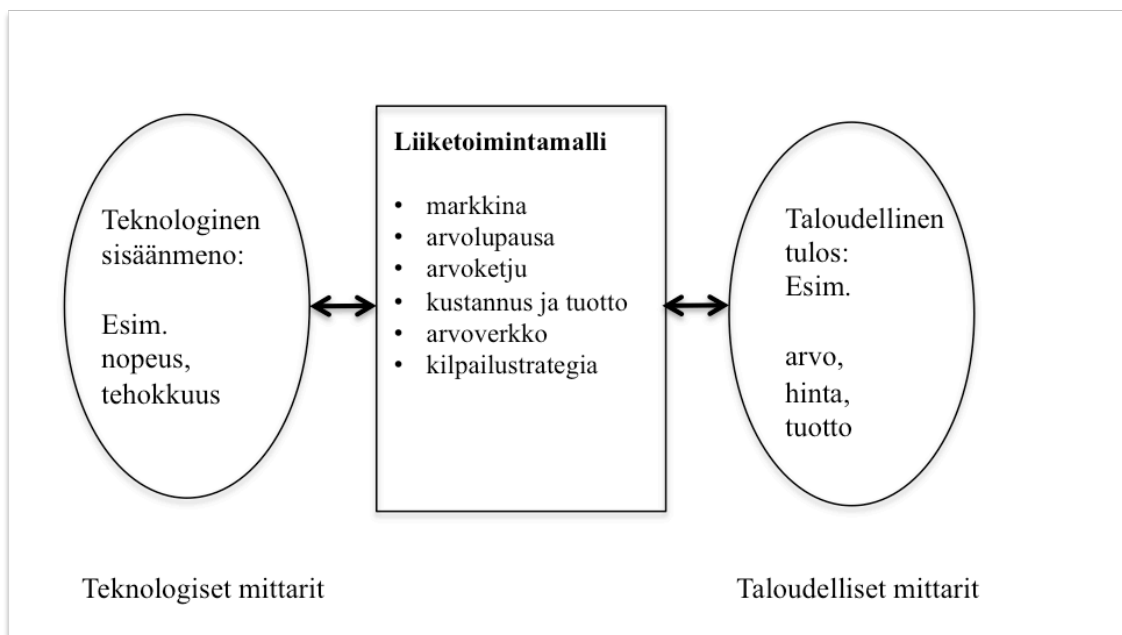
Kuvio 3. Strategian ja liiketoimintamallin suhteesta mukaellen (Casadesus-Masanell & Ricart 2010, 204).

Strategia ja liiketoimintamalli erottautuvat toisistaan uudelleen tilanteessa, jossa yrityksen strategia muuttuu ja vaatii liiketoimintamallin uudelleen miettimistä. Tällöin palataan takaisin liiketoimintamallin valintavaiheeseen (Casadesus-Masanell & Ricart 2010, 204)

## 2.4 Liiketoimintamallit ja innovaatio- ja teknologiajohtaminen

Tutkiessaan liiketoimintamalleja innovaatio- ja teknologiajohtamisen näkökulmasta käsitteleviä julkaisuja löysivät Zott ym. (2011) tutkimuksille kaksi päälinjaa. Tutkimukset joissa lähtökohtana oli löytää tapoja luoda liiketoimintaa innovaatioiden ja uusien teknologioiden pohjalta muodostavat ensimmäisen tutkimuslinjan. Toiseen puolestaan kuuluvat ne, jotka käsittelevät liiketoimintamallia innovaation lähteenä.

Ensimmäiseen luokkaan kuuluu muun muassa Chesbrough & Rosenbloom (2002) tutkimus, jonka kohteena on tutkia miten teknologiasta voidaan liiketoimintamallien avulla luoda taloudellista arvoa. Heidän mukaansa liiketoimintamalli liittyy yhteen teknisen kyvykkyyden ja taloudellisen tuloksen (kuvio 11). Liiketoimintamallin muodostaa markkina, arvolupaus, arvoketju, kustannukset, tuotto, arvoverkko ja kilpailustrategia, jotka ikään kuin muodostavat funktion, jolla teknisestä herätteestä muodostuu taloudellista arvoa.



Kuvio 4. Liiketoimintamalli (Chesbrough & Rosenbloom 2002, 535).

Teknologiavetoiset yritykset tarvitsevat usein erilaisia liiketoimintamallikokeiluja asiakasymmärryksen ja tuloksentekokyvyn rakentamiseksi. Tällainen kokeileminen onnistuu start-up-yrityksiltä usein helpommin kuin suurilta etabloituneilta toimijoilta. (Chesbrough & Rosenbloom 2002, 535; Ries 2011) Liiketoiminnan elinkaaren alkuvaihe sisältää Lindroos & Lohivesi (2004) mukaan usein pilottituotteet ja niitä seuraavat tuotannolliset kokeilut.

Kaplan (2012,19) puolestaan käsittelee liiketoimintamalleja asiakaslähtöisesti innovaation lähteenä. Hänen mukaansa uudet liiketoimintamallit eivät synny tarkastelemalla liiketoimintaympäristöä nykyisen liiketoimintamallin tai teknologian kautta. Asiakasymmärrys on tärkeä lähde uusille innovatiivisille liiketoimintamalleille. Menestyvät uudet liiketoimintamallit syntyvät hänen mukaansa ymmärtämällä

asiakkaan tarpeet paremmin. Näihin tarpeisiin kehitetään paremmin sopivia tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja, joita testataan ja parannetaan iteratiivisesti asiakaspalautteen ja yrityksen liiketoiminnan tulosten perusteella.

Tämä ajattelu on saanut paljon tilaa erityisesti ohjelmistoalan start-up-yrityksissä, joista Ries (2011) esittää, että yrityksen tulee testata tuotettaan aikaisessa kehitysvaiheessa oikeilla asiakkailla ennen kuin investoi sen valmiiksi kehittämiseen.

Mobiilipeleissä käytetään tämän kaltaista lähestymistapaa ja esimerkiksi Supercell testaa pelejään rajatusti muun muassa Kanadan markkinalla ennen varsinaista pelien laajempaa julkaisua.

## **2.5 Liiketoimintamallia käsittelevien tutkimussuuntauksien yhteneväisyyksiä**

Kuten edeltä nähdään on liiketoimintamallia tutkittu hyvin erilaisista näkökulmista, mikä osaltaan on johtanut siihen liittyvien käsitteiden hajaantumiseen. Toisaalta Zott, ym. (2011) löytävät myös teemoja, jotka ovat yhteisiä eri tutkimussuuntauksille ja luovat pohjaa yhteisen käsitteistön luomiselle (kuvio 5).



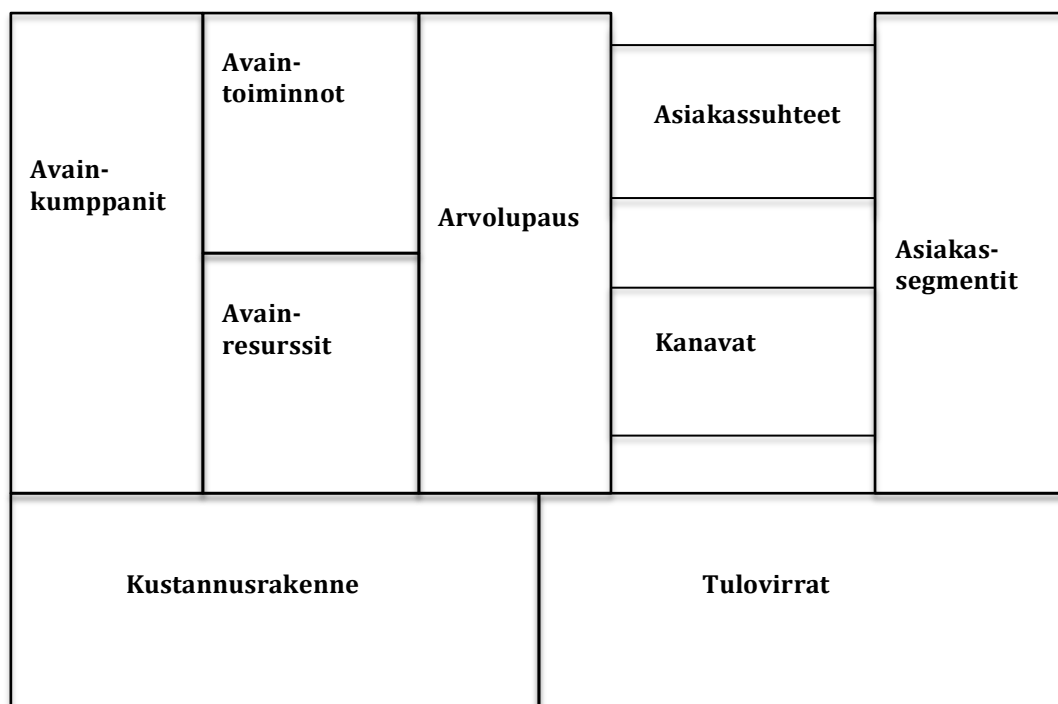
Kuvio 5. Liiketoimintamallin tutkimussuuntauksia yhdistävät elementit perustuen (Zott ym. 2011).

Zott ym. (2010) toteavat, että kaikissa tutkimussuuntauksissa käy ilmi, että liiketoimintamalli on tutkimuksen kohde, vaikkakin sen tutkimuksella ei vielä ole pitkää historiaa. Liiketoimintamallilla pyritään kuvaamaan kattavasti yrityksen tapaa toimia, jolloin yrityksen ja sen kumppanien toimenpiteet ovat tutkimuksen kohteena. Lisäksi heidän mukaansa kaikissa koulukunnissa pyritään ymmärtämään niitä mekanismeja, joilla yritys luo arvoa asiakkailleen. Seuraavassa luvussa kuvataan tarkemmin yksi sähköisen liiketoiminnan koulukuntaan kuuluva ja ontologioiden kautta liiketoimintamallia kuvaamaan pyrkivä lähestymistapa eli liiketoimintamallikanvas (Osterwalder & Pigneur 2010).

## 2.6 Liiketoimintamallikanvas

Liiketoimintamalli kuvaa menetelmät, jolla organisaatio luo arvoa, organisaatio tarjoaa arvon asiakkailleen ja kuinka organisaatio itse kykenee hyötymään asiakkailleen tuottamasta arvosta. Yrityksen liiketoiminta koostuu neljästä alueesta, jotka ovat

asiakkaat, tarjooma, rakenne ja taloudellinen kyvykkyys. Asiakkaat tarkoittavat asiakaskuntaa, jota kyseinen yritys pyrkii palvelemaan. Tarjooman muodostavat ne tuotteet ja palvelut, joita yritys asiakkailleen tarjoaa. Rakenteella tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen toimintojen rakennetta, joilla tuotteita ja palveluja tuotetaan ja tarjotaan asiakkaille. Taloudellinen kyvykkyys on puolestaan yrityksen kyky rahoittaa toimintansa ja toimia kannattavasti. liiketoimintamallia voidaan kuvata yhdeksän rakennusosan kautta, jotka kattavat edellä mainitut neljä liiketoiminnan osa-aluetta. (Osterwalder & Pigneur, 2010)



Kuvio 6. Liiketoimintamallikanvas mukaellen (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Liiketoimintamallikanvas (kuvio 6) rakentuu näistä yhdeksästä osasta.

- **Asiakassegmentit** ovat yrityksen asiakkaat ryhmiteltynä, jollakin perusteella alaryhmiin.
- **Arvolupaus** on yrityksen ehdotus ratkaisuksi asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin.
- **Kanavilla** tarkoitetaan yrityksen käyttämiä keinoja kommunikoida, markkinoida, myydä ja toimittaa arvolupauksensa asiakkailleen.
- **Asiakassuhteet** ovat suhteita, jotka yritys on luonut eri asiakassegmentteihinsä.
- **Tulovirrat** muodostuvat onnistuneesti asiakkaille tarjotuista arvolupauksista.



- **Avaintoiminnot** ovat puolestaan ne tehtävät joissa yrityksen pitää onnistua erityisen hyvin menestyäkseen.
- **Avainresursseja** tarvitaan arvolupauksen toteuttamiseen ja toimittamiseen asiakkaille.
- **Avainkumppaneiden** kanssa yhteistyössä tehdään ne toiminnot joita ei haluta tai pystytäkään tekemään yrityksen sisällä.
- **Kustannusrakenne** määräytyy yrityksen liiketoimintamallin rakennemuodosta ja vaikuttaa yrityksen tuloksen kykyyn tehdä tulosta.

Seuraavat alaluvut käsittelevät tarkemmin näitä osa-alueita ja niiden suhteita toisiinsa. Esitän jokaisen osa-alueen määritelmän Osterwalder & Pigneur, (2010) mukaisesti ja lisäksi tuon jokaiselle toisen referenssimääritelmän.

### **Asiakassegmentit**

Kannattavat asiakkaat luovat liiketoiminnan pohjan, jota ilman mikään yritys ei pysty toimimaan. Asiakkaat muodostavat asiakassegmentin, jos heidän tarpeensa vaativat oman heille suunnatun tuote- tai palvelutarjoon, nämä asiakkaat voidaan tavoittaa samalla jakelutiellä, he vaativat tietyn tyyppisen asiakassuhteen hallinnan, heidän kannattavuutensa eroaa merkittävästi muiden asiakkaiden kannattavuudesta tai he ovat valmiita maksamaan tarjoon eri osasta kuin muut. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20)

Kotler & Keller (2012, 236) puolestaan jakavat kohdemarkkinoinnin ensimmäisessä vaiheessa, markkinasegmentoinnissa mahdolliset ostajat ryhmiin siten, että samassa ryhmässä oleville ostajille, eli asiakassegmenteille kannattaa tarjota samanlaista tuotetta samankaltaisilla markkinointitoimenpiteillä. Kuluttajamarkkinoinnin asiakassegmentoinnissa yleisemmin käytetyt muuttujat voidaan heidän mukaansa jakaa seuraaviin ryhmiin:

- Maantieteellinen (sijainti, koko jne.)
- Demograafinen (ikä, sukupuoli, perheenkoko jne.)
- Psykograafinen (persoonallisuus, elämäntyyli, jne.)
- Tuotteen käyttö (käyttötiheys, ostovalmius, jne.)

Esimerkkeinä erilaisista lähestymistavoista asiakassegmentointiin Osterwalder ja Pigneur (2010) nostavat esille seuraavat. Massamarkkinat, jolloin kaikille asiakkaille tarjotaan samoja tuotteita samoin toimenpitein. Niche-markkinat, jolloin kyseessä on päinvastainen tilanne, jossa erityistä usein kohtuullisen pientä asiakasryhmää pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Tällöin tarjooma, jakelutie ja asiakassuhteen hallinta on räätälöity pitkälti tämän asiakasryhmän tarpeiden mukaan. Segmentoidussa mallissa tarjoomaa, jakelutietä tai asiakassuhdetta muutetaan tarpeen mukaan hiukan eri asiakassegmenteille ja malli sijoittuu tässä mielessä massamarkkinan ja niche-markkinan väliin. Hajautuneessa mallissa yrityksellä on täysin toisistaan erillään olevia asiakassegmenttejä, joita palvellaan omilla liiketoiminta malleillaan. Yhdistävät alustat on puolestaan malli jossa, alustan tarjoaja palvelee samalla alustalla kahta asiakassegmenttiä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia.

### **Arvolupaus**

Millaista arvoa yritys pystyy tuottamaan valitsemilleen asiakassegmenteille? Vastaus löytyy yrityksen arvolupauksesta. Seuraavissa kappaleissa esitellään elementtejä, joista yrityksen asiakassegmenteilleen tuottama arvo voi muodostua. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 23-25)

Arvolupauksella voidaan pyrkiä tyydyttämään tarpeita, joita asiakkaalla ei ollut aiemmin, koska vastaavaa tarjoomaa ei ole ollut saatavilla. *Uutuus* on se mitä asiakkaalle tässä tarjotaan, jotain mitä asiakas ei ole kokenut aiemmin. Usein tällainen tarjooma liittyy teknologian kehityksen mukanaan tuomiin uusiin mahdollisuuksiin.

*Tehokkuus* arvolupauksena tarkoittaa tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuomaa tehokkuuden parantumista. Asiakas pystyy saavuttamaan enemmän tai nopeammin kuin mitä aiemmat tuotteet tai palvelut ovat mahdollistaneet.

*Räätälöinti* tarkoittaa tuotteiden räätälöintiä asiakastarpeisiin, niin että asiakas kokee saavansa siitä lisäarvoa. Massaräätälöinti ja tuotteiden kehittäminen asiakkaan kanssa yhdessä tämän tarpeisiin ovat yleistymässä räätälöinnin muotoina.

*Luotettavuus ja tehtävien suorittaminen* tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat luottaa siihen, että tietyt asiat hoidetaan heidän puolestaan ja he voivat keskittyä itse johonkin muuhun.

*Muotoilu* on tietyillä toimialoilla tärkeä arvolupauksen elementti. Asiakas voi kokea suurta tyytyväisyyttä siitä, että omistaa jotakin kaunista ja hienosti viimeistelyä. Muotiteollisuus ja kulutuselektroniikka ovat esimerkkejä tällaisista toimialoista.

*Helppokäyttöisyys* auttaa asiakasta monella tavalla. Tuotteiden tai palvelujen käyttö on helppoa, jolloin siihen kuluu vähemmän aikaa. Tällöin syntyy myös vähemmän virheitä ja kaiken kaikkiaan tehokkuus kasvaa. Muotoilu ja helppokäyttöisyys liittyvät myös yhteen ja voimistavat toisiaan. Jos asiakas kokee tuotteen muotoilun onnistuneeksi samaan aikaan kun sen käyttökokemus on hyvä, on tuotteella usein hyvät mahdollisuudet menestyä

Asiakkaat voivat kokea lisäarvoa siitä, että he käyttävät jotakin tiettyä tuotemerkkiä eli *brändiä*. Lisäarvon syntyminen voi tässä liittyä esimerkiksi siihen, että he omistavat jotakin arvokasta tai toimivat ekologisesti.

Alhainen *Hinta* tarjoaa asiakkaalle saman tuotteen tai palvelun totuttua alemmalla hinnalla. Tämä on hyvin tavallinen arvolupaus useilla eri toimialoilla. Esimerkkejä ovat muun muassa halpaketjut kulutustavaroissa ja halpalentoyhtiöt.

*Kulujen vähentäminen* auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa halvemmalla kuin aiemmin. Tässä ei välttämättä ole kyse suoraan halvemmasta hinnasta vaan usein tarjotaan asiakkaalle tapaa toimia tavalla, joka mahdollistaa halvemmat kustannukset kuin aiemmin.

*Riskien vähentäminen* tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden vähentää omaa vastuutaan tapauksessa, jossa asiat menevät tavalla tai toisella huonosti esimerkiksi tuotteen kadotessa tai rikkoutuessa.

*Saatavuus* arvolupauksena tuo asiakkaan ulottuville tuotteita, jotka ovat olleet aiemmin saatavilla, mutta joihin kyseisellä asiakkaalla ei ole ollut varaa. Klassinen esimerkki

tästä on T-mallin Ford, joka loi suurille asiakasryhmille mahdollisuuden ostaa auto.

Osa näistä Osterwalder ja Pigneur (2010, 23-25) esittämistä arvolupauksista on innovatiivisia ja tarjoavat jotakin täysin uutta ja osa puolestaan on samankaltaisia kuin jo markkinalla olevat arvolupaukset erottuen ainoastaan joidenkin toiminnallisuuksien tai parametrien osalta.

Kotler & Keller (2012, 147) määrittelevät puolestaan asiakkaan kokeman arvon asiakkaan kokeman kokonaishyödyn ja kokonaishinnan erotuksena. Heidän mukaansa kokonaishyöty koostuu taloudellisesta, toiminnallisesta ja psykologisesta hyödystä. Kokonaishinnan muodostavat tuotteen valintaa, hankintaan ja käyttöön vaadittava raha, aika, energia ja psyykkinen ponnistus.

## **Kanavat**

Kanavat tarkoittavat sitä kokonaisuutta, jolla yritys tavoittaa, kommunikoi ja toimittaa arvolupauksensa asiakassegmenteilleen. Kanava voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat tietoisuus, arviointi, ostotapahtuma, toimitus ja asiakaspalvelu. Kanava ensimmäisen vaiheen tavoite on luoda aikaan tilanne, jossa asiakkaat tulevat tietoiseksi yrityksen tuotteiden tai palvelujen olemassaolosta. Toisen vaiheen tehtävänä on auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen tarjoaman sopivuutta heille ostopäätöstä tehtäessä. Kolmannessa kanavan vaiheessa pyritään itse ostotapahtuma tekemään asiakkaalle vaivattomaksi. Neljännen vaiheen tavoite on toimittaa tuotteet ja palvelut asiakkaalle. Viides vaihe eli asiakaspalvelu tarkoittaa tässä tapauksessa nimenomaan myynnin jälkeen tapahtuvaa asiakastukea. Nämä vaiheet siis kattavat suuren joukon toimintoja asiakkaan huomion ja kiinnostuksen herättämisestä aina myynnin jälkeisiin tukipalveluihin kuten huoltoon ja asiakasneuvontaan saakka. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 26-27)

Kotler & Keller (2012, 441) mukaan markkinointikanavan tehtävät ovat: informaation kerääminen muun muassa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista sekä kilpailijoista, stimuloida ostoksien syntymistä markkinointikommunikaatiolla, neuvotella ja sopia hinnoista ja muista kauppaan liittyvistä ehdoista, tilausten tekeminen valmistajille, markkinointikanavan rahoituksen hankkiminen, kanavan riskien hallinta, fyysisten

tuotteiden varastointi ja maksuliikenteen hoitaminen sekä tuotteiden omistussuhteiden hallinta kanavan eri vaiheissa.

### **Asiakassuhteet**

Asiakassuhteiden hallinnalla pyritään uusien asiakkaiden saamiseen, vanhojen asiakkaiden säilyttämiseen tai myymään enemmän tuotteita tai palveluja jo olemassa oleville asiakkaille. Asiakassuhteet voidaan jakaa useisiin luokkiin. Näistä luokista useat voivat samaan aikaan toteutua tietylle asiakassegmentille. Henkilökohtainen apu, jota antaa asiakaspalvelija esimerkiksi myyntitapahtuman yhteydessä tai myöhemmin on henkilökohtaista palvelua. Henkilökohtainen asiakaspalvelija puolestaan palvelee vain tiettyjä asiakkaita, jotka tietävät aina saavansa palvelua juuri tältä henkilöltä. Itsepalvelussa asiakkaalle tarjotaan työkalut hoitaa itse kaikki tarvittavat toimenpiteet ilman asiakaspalvelijan apua. Automatisoidut palvelut ovat itsepalvelun edistynyt muoto, jossa tarjotaan usein informaatioteknologiaa hyödyntäen räätälöityä itsepalvelua, kuten lentomatkustajien profiilit, jotka auttavat matkustajaa automaattisesti valitsemaan itselleen sopivan paikan lentokoneesta. Yritysten ylläpitämät Internet-yhteisöt ovat myös yksi muoto pitää yllä asiakassuhdetta, jolloin yhteisöön kuuluvat asiakkaat myös auttavat toisiaan tuotteisiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Tuotteiden ja palvelujen tekeminen yhdessä asiakkaiden kanssa on myös yksi asiakassuhteen muoto. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 26-27)

Asiakassuhteen hoitaminen tarkoittaa huolellista asiakkaista huolehtimista asiakasuskollisuuden parantamiseksi. Asiakassuhteita hoidetaan ”kosketus pisteiden” kautta. Kosketuspisteitä ovat kaikki ne hetket ja tavat, kun asiakas on tekemisessä yrityksen, sen tuotteen tai palvelun kanssa. Asiakassuhteen hoitamisen ääripäissä ovat henkilökohtainen palvelu ja joukkoviestintä. (Kotler & Keller 2012, 157)

### **Tulovirrat**

Toimiakseen pitempään jokainen yritys tarvitsee tulovirtoja toimintansa rahoittamiseen. Osterwalder ja Pigneur (2010) mainitsevat kaksi eri tulovirtojen tyyppiä: kertamaksut yksittäisistä asiakastapahtumista ja jatkuvat tulovirrat pitempiaikaisista asiakassuhteista. Heidän mukaansa yritys voi rakentaa tulovirtaa muun muassa seuraavilla tavoilla.

Myymällä fyysisiä tuotteita, joista asiakas maksaa tuotteen luovuttamisen yhteydessä tai sen jälkeen. Esimerkkejä tuotteista, joita myydään näin ovat päivittäistavarat, kulkuneuvot ja kulutuselektroniikka. Myynti tapahtuu usein, joko jälleenmyyjällä tai verkkokaupassa.

Käyttömaksu on myös mahdollinen tapa muodostaa tuloja yritykselle. Tällöin asiakas maksaa tuotteen tai palvelun käytön mukaan. Esimerkki tuotteesta, jota käytetään tällä tavoin on auton vuokraus. Esimerkkejä vastaavista palveluista ovat hotellihuoneen käyttö tai minuuttipohjainen veloitus puheluista.

Tilausmaksu on lähellä käyttömaksua, sillä erotuksella, että käyttäjä maksaa oikeudesta käyttää palvelua tai tuotetta tietyn ajan verran. Esimerkkejä tilausmaksusta ovat World of Warcraft pelioikeus, kiinteähintainen kuukausimaksu puheluille ja kuntokeskuksen kuukausimaksu.

Vuokraus tarkoittaa sitä, että luovutetaan maksua vastaan kohteen käyttöoikeus tietyksi ajaksi. Luovutettavan kohteen käyttöoikeus on vuokra-ajan yksin vuokransaajalla. Yleisiä esimerkkejä vuokrauksesta ovat huoneistojen vuokraus tai autojen vuokraus. Usein käytetään myös termiä leasing, jos vuokra-aika on pitkä. Käytetty terminologia vaihtelee hiukan toimialoittain. Esimerkkeinä terminologiaeroista ovat leasing-auto ja vuokra-asunto, vaikka käyttöoikeuden luovutusaika voi olla molemmille sama.

Lisensoinnissa tulovirta kertyy lisenssimaksusta, joka perustuu IPR-oikeuksien luovuttamiseen. Lisensoinnissa oikeuksien haltija saa tulovirtaa ilman, että hänen tarvitsee rakentaa tuote tai palvelu. Tyypillisiä esimerkkejä ovat mediatoimiala, jossa esimerkiksi musiikin tai elokuvien käyttöoikeuksia luovutetaan lisenssimaksua vastaan. Samalla tavalla teknologiaintensiivisillä toimialoilla patenttien omistajat saavat toisilta yrityksiltä tulovirtaa luovuttamalla oikeuden käyttää patentoimaansa teknologiaa.

Välityspalkkio perustuu siihen, että kolmas osapuoli toteuttaa palvelun kahdelle muulle osapuolelle niin, että nämä molemmat hyötyvät palvelusta. Esimerkkejä ovat muun muassa asuntovälitys tai luottoyritysten välittämät luottokortilla maksettavat ostotapahtumat.

Tuotteen tai palvelun mainostaminen tuottaa myös tulovirtaa mainosmaksuihin perustuen. Perinteisiä toimialoja, jolla mainonta on ollut merkittävä tulovirran kartuttaja ovat mediatoimiala ja tapahtumien järjestäminen.

Edellisissä seitsemässä kappaleessa kuvatuista tulovirtamalleista Osterwalder ja Pigneur (2010, 31-32) nähdään että firmoilla voi olla hyvinkin erilaisia tapoja ja perusteita muodostaa liikevaihtonsa.

Johdon laskentatoimen näkökulmasta tulovirta määritellään asiakkaille toimitettujen tuotteiden ja palveluiden vastikkeena saaduiksi hyödykkeiksi. Yrityksen kokonaistulovirta puolestaan muodostuu kaikkien tuotteiden ja palveluiden muodostamista yhteenlasketuista tulovirroista. (Bhimani, Horngren, Datar & Foster 2008, 241)

### **Avainresurssit**

Avainresursseja ovat ne fyysiset, tieto-, talous- tai henkilöstö resurssit joilla yritys luo arvolupauksensa, vie sen asiakkaidensa ulottuville, hoitaa asiakassuhteitaan ja luo tulovirtansa. Eri tyyppisillä yrityksillä avain resurssit ovat erilaisia. Asiantuntijaorganisaatio rakentuu tietopääoman varaan ja kaivosyhtiön avainresursseja voivat olla sen omistamat maa-alueet. Fyysisiä resursseja ovat tehtaat, maa-alueet, koneet ja rakennukset. Tyypillistä niille on, että ne vaativat usein suuria investointeja toteutuakseen ja usein niiden taloudellinen käyttöaika on hyvin pitkä. Asiakastieto, brändi, patentit, ja tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen liittyvä yrityksen hallussa oleva tieto on tietopääomaa. Tietopääoma on usein vaikeaa saavuttaa, mutta kun yritys kerran on onnistunut sen haltuunsa saamaan voi siitä muodostua hyvinkin merkittävää ja pysyvää kilpailuetua suhteessa muihin. Henkilöstöresurssit ovat avainasemassa luovilla ja tietointensiivisillä toimialoilla. Taloudelliset resurssit ovat avainasemassa finanssisektorilla. Hiukan erilainen esimerkki on matkapuhelinverkkovalmistajat, jotka osittain rahoittavat lainoittamalla asiakkaidensa eli verkko-operaattoreiden uusien matkapuhelinverkkojen rakentamista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35)

Johnson, Scholes & Whittington (2008, 95) näkevät organisaatiossa olevan neljä laajaa resurssiluokkaa, jotka ovat fyysiset resurssit, taloudelliset resurssit, henkilöstöresurssit ja aineeton pääoma. Fyysisiä resursseja ovat heidän mukaansa muun muassa koneet ja laitteet. Taloudellisia ovat resursseja puolestaan esimerkiksi pääoma ja käteinen. Henkilöstöresurssit kattavat työntekijät, heidän taitonsa ja verkostonsa. Aineeton pääoma koostuu usein brändiarvosta, patenteista tai asiakastiedosta.

### **Avaintoiminnot**

Avaintoiminnot ovat ne tehtävät, joissa yrityksen täytyy vähintään onnistua hyvin saadakseen liiketoimintamallinsa toimimaan. Avaintoimintoja voidaan jaotella seuraavalla tavalla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37)

Tuotannossa on kyse tuotteiden suunnittelusta ja valmistamisesta. Tuotannon mittareina käytetään usein määrää, kustannustehokkuutta tai laatua. Tuotanto on usein tärkein toiminto tuotteiden valmistukseen erikoistuneilla yrityksillä.

Ongelmien ratkaiseminen on avaintoiminto yrityksillä, joiden päätehtävä on hakea ratkaisuja erilaisiin asiakkaiden ongelmiin. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi erilaiset konsulttitoimistot, lakitoimistot tai terveydenhuollon yritykset. Näille yrityksille tärkeää on tietopääoman hallinta ja jatkuva oppiminen.

Liiketoiminta-alusta avaintoimintona on tärkeä esimerkiksi käyttöjärjestelmiä kehittäville yrityksille kuten Microsoft tai Google. Tällaisille yrityksille tärkeitä toimintoja ovat alustan hallinta, kehittäminen ja markkinointi niin, että ne houkuttelevat muita ohjelmistojen kehittäjiä ja laitevalmistajia.

Avaintoiminnot liittyvät strategiaan kyvykkyyksiin, jotka puolestaan määrittävät kyvykkyydeksi toimia sellaisella tasolla, että menestyminen on tietyllä toimialalla on mahdollista Johnson ym. (2008, 96) .

### **Avainkumppanuudet**



Yrityksillä voi olla hyvin erilaisia yhteistyökumppanuuksia, joista strategisesti tärkeitä ovat: (Osterwalder & Pigneur 2010, 38,39)

- Strategiset liitot sellaisten yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään
- Kilpailevien yritysten väliset strategiset liitot
- Yhteiset hankkeet uusien liiketoimintamahdollisuuksien rakentamiseksi
- Ostajan ja tuottajan väliset liitot toimintavarmuuden parantamiseksi

Tällaisten kumppanuussuhteiden muodostamisen taustalla voi olla erilaisia syitä. Työnjaosta johtuva tehokkuus on hyvin tyypillinen talousteorian tukema syy muodostaa kumppanuuksia yritysten välille. On tehokkaampaa erikoistua tekemään, jotakin tiettyä asiaa suurissa määrissä ja hankkia muu tarvittava yhteistyökumppaneilta. Yritystoimintaan liittyvien riskien pienentäminen on usein perustana kumppanuuksien luomiselle. Esimerkkinä voidaan mainita erilaiset standardointihankkeet, joissa yritykset toimivat hyvin tiiviissä yhteistyössä standardin kehittämiseksi, mutta sen valmistuttua kilpailevat keskenään standardin mukaisten laitteiden tai palvelujen tarjoajina. Resursseja voidaan myös ostaa tai lisensoida yhteistyökumppaneilta. Tällöin kyse on siitä, että ei haluta tai pystytä tekemään itse, jotakin liiketoimintamallin avain resursseista vaan se hankitaan yhteistyökumppaneilta. Matkapuhelin- tai tietokonevalmistaja lisensoi usein käyttöjärjestelmän yhteistyökumppaneiltaan. Tällöin sen ei tarvitse itse sitoa resursseja järjestelmän kehittämiseen vaan se saa sen nopeasti ja valmiina lisensointimaksua vastaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38,39)

Johnson ym. (2008,114) kytkevät kumppanuudet yrityksen arvoketjun käsitteeseen. Heidän mukaansa yritys kohtaa tee tai osta päätöksiä muodostaessaan itselleen edullisinta arvoketjua. Heidän mukaansa näiden ostopäätösten pohjalta syntyvät tarpeet kumppanuuksien rakentamiseen. Todellisia kestäviä kumppanuuksia syntyy vain silloin kun molempien osapuolten arvoketjut muodostuvat kumppanuuden johdosta tarpeeksi hyväksi.

### **Kustannusrakenne**

Tiettyyn liiketoimintamalliin liittyvä kustannusrakenne määräytyy pitkälti siitä tavasta miten arvoa tuotetaan, miten se toimitetaan asiakkaille ja kuinka asiakassuhteita

hoidetaan. Jokaisessa liiketoimintamallissa pienemmät kustannukset auttavat saavuttamaan parempia taloudellisia tuloksia. Joissakin liiketoimintamalleissa matalat kustannukset mahdollistavat kustannusrakenteet ovat kuitenkin tärkeämpiä kuin toisissa. Tästä syystä Osterwalder ja Pigneur (2010, 41) jakavat liiketoimintamallit kahteen luokkaan: kustannusperustaiset ja arvoperustaiset. Useimmat yritykset sijoittuvat käytännössä jonnekin näiden kahden ääripään välille.

Kustannusperustaisella mallilla toimivat yritykset pyrkivät vähentämään kustannuksia aina kun mahdollista. Kustannusrakenteissa ja arvolutauksessa painottuvat matalat kustannukset. Esimerkkejä tällaisella mallilla toimivista yrityksistä ovat halpalentoyhtiöt. Arvoperustaisella mallilla toimivat yritykset puolestaan pyrkivät kasvattamaan asiakkaan kokemaa arvoa mahdollisimman suureksi, ja eivät välttämättä kiinnitä paljoa huomioita kustannusrakenteeseen ja kulujen vähentämiseen. Tyypillisesti arvoperustaisella mallilla toimivat yritykset pyrkivät tuottamaan asiakkaalle räätälöityjä tuotteita tai palveluja. Esimerkkejä tällaisista ovat premium autot, joiden varustelun ja sisustusmateriaalit asiakas saa päättää pitkälti itse. Lisäksi hän voi seurata auton valmistusta alusta saakka siihen liittyvine tehdasvierailuineen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41)

Riippuen liiketoimintamallin kustannusrakenteesta kustannukset saattavat käyttäytyä hyvin eri tavoin. Joillekin liiketoimintamalleille tyypillisiä ovat kiinteät kustannukset, joiden määrä ei muutu tuotteiden tai palvelujen määrän kasvaessa. Tavarointa valmistavien yritysten kustannusrakenne on usein tämänkaltainen johtuen muun muassa tehtaisiin ja henkilökuntaan liittyvistä kustannuksista. Muuttavat kustannukset vaihtelevat valmistusmäärän mukaan. Tällainen kustannusrakenne on tyypillinen esimerkiksi rakennustoimialalla, jossa materiaalikustannukset muodostavat suuren osan kokonaiskustannuksista. Suuret yritykset voivat saavuttaa toiminnassaan skaalaetuja johtuen suurien valmistusmäärien mahdollistamasta kustannustehokkuudesta. Sellaiset yritykset, jotka tuottavat erilaisia tuotteita voivat hyötyä mahdollisuudesta käyttää esimerkiksi samoja jakelukanavia tai markkinointitoimenpiteitä erilaisten tuotteiden myymisessä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41)

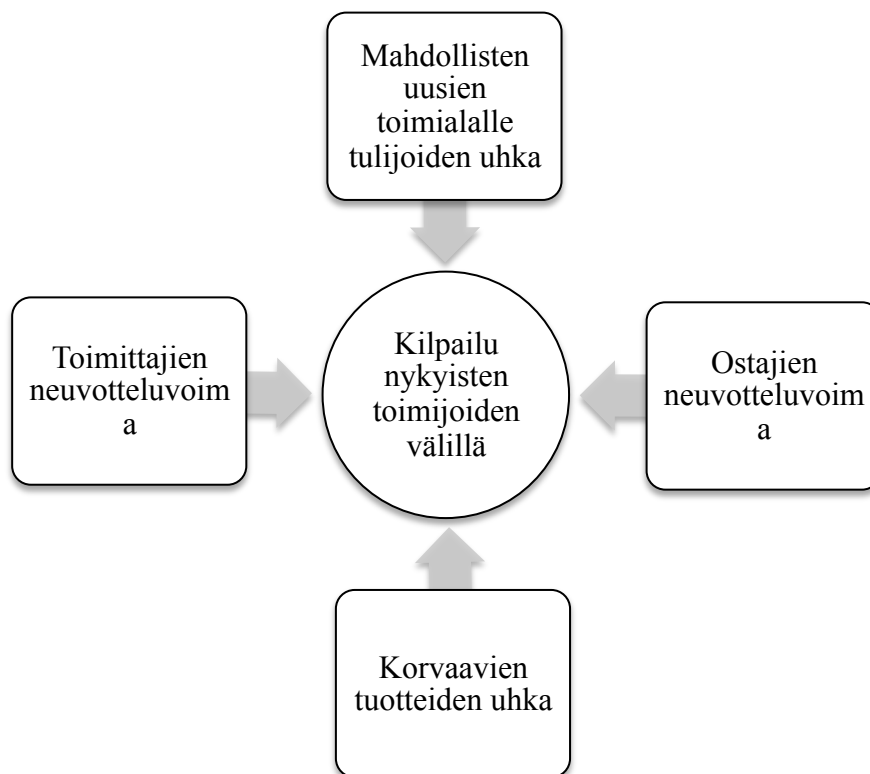
Bhimani ym. (2008, 41) määrittelevät ja jaottelevat kuluja syntyviksi tuotekehityksessä ja tutkimuksessa, tuotteiden, palvelujen ja prosessien suunnittelussa, tuotannossa,

markkinoinnissa, jakelussa ja asiakaspalvelussa. Jokaisella näistä kululuokista on omat kuluohjaajat, jotka pitkälti määrittävät kulujen muodostumista. Esimerkkejä yllä olevien kululuokkien kuluohjaajista ovat tuotekehityshankkeiden monimutkaisuus, suunnitteilla olevien tuotteiden määrä, tuotevarianttien määrä, myyntihenkilökunnan määrä, asiakkaiden määrä ja asiakassoittojen määrä.

## 2.7 Toimiala-analyysin keinoja

### Viiden kilpailuvoiman malli

Toimialat ovat tulevaisuuden tuottopotentialtaan erilaisia. Toimialalla vallitseva kilpailutilanne vaikuttaa toimialan tuottopotentiaaliin, jota mitataan toimialalle sijoitetun pääoman tuotolla. Kilpailutilanteeseen puolestaan vaikuttaa toimialan taloudellinen rakenne, jota voidaan analysoida viiden kilpailuvoiman mallilla. (Porter, 1980)

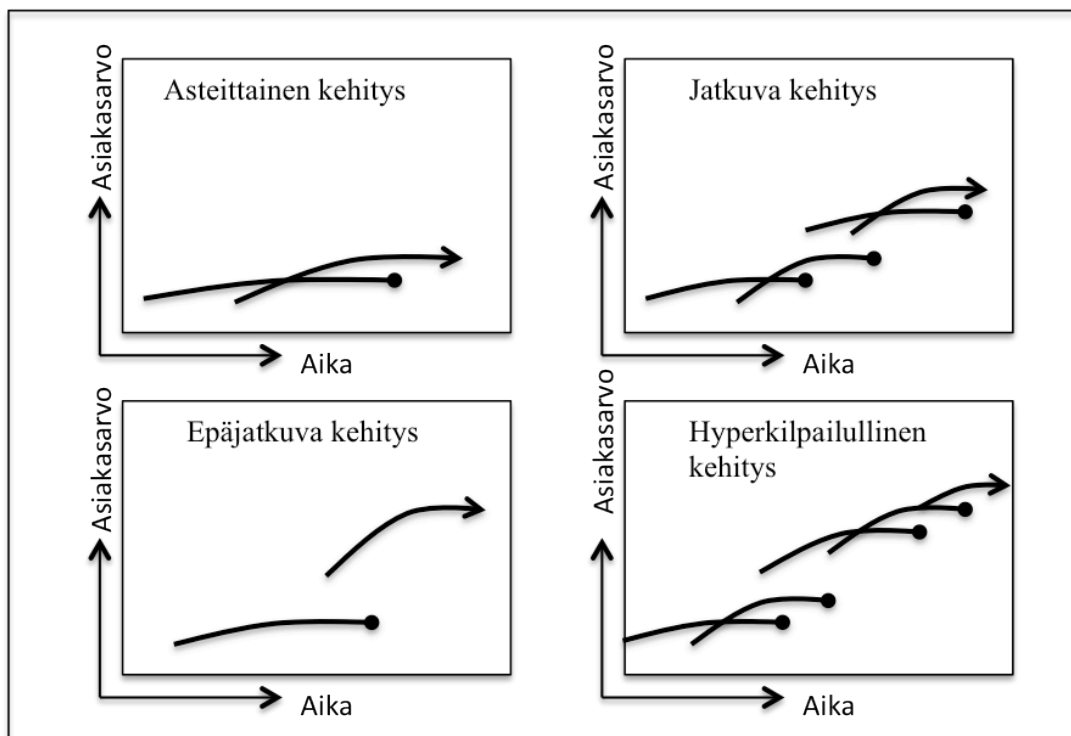


Kuvio 7. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1980).

Viiden kilpailuvoiman malli (kuvio 7) mukaisesti auttaa ymmärtämään toimialan kilpailutilannetta laajasti Porter (1980). Mallissa huomioidaan toimialan nykyisten toimijoiden ja heidän tuotteiden välisen kilpailutilanteen lisäksi mahdollisten uusien kilpailijoiden, korvaavien tuotteiden ja toimittajien ja ostajien neuvotteluvoiman vaikutukset. Nämä viisi voimaa yhdessä määräävät toimialan kilpailutilanteen ja tuottavuuden ja sitä kautta toimialan houkuttelevuuden.

### Liiketoimintamallin kehitys ja toimiala

De Wit & Meyer (2004, 424) mukaan toimialan kehitystä sen elinkaaren aikana voi ajaa liiketoimintamallin muuttuminen. He ovat kuvanneet neljä kehityspolkua (kuvio 8), joiden kautta toimialan dominantti liiketoimintamalli voi vaihtua uuteen parempaan malliin.



Kuvio 8. Toimialan liiketoimintamallien kehityspolkuja (De Wit & Meyer 2004, 425).

Asteittaisessa kehityksessä on tilanne, jossa toimialalla on vallinnut pitkään yksi vahva liiketoimintamalli ja muutokset tapahtuvat hitaina pieninä parannuksina siihen. Jatkuva kehitys tarkoittaa tilannetta, jossa liiketoimintamalliin tulee muutoksia aika usein, mutta

muutokset ovat suhteellisen pieniä. Näissä molemmissa tilanteissa toimialan vahvoilla tekijöillä ei yleensä ole ongelmia sopeutua muutoksiin. Epäjatkevassa kehityksessä toimialalla on vallinnut pitkään yksi vahva liiketoimintamalli, joka korvautuu nopeasti selvästi paremmalla liiketoimintamallilla. Hyperkilpailullisessa tilanteessa toimialan liiketoimintamallit vaihtuvat jatkuvasti selvästi parempiin. Näissä kahdessa jälkimmäisessä skenaariossa toimialan perinteisesti vahvoilla yrityksillä on usein ongelmia sopeutua muutokseen. (De Wit & Meyer 2004, 425)

Punaisissa merissä toimialojen rajat on määritelty ja hyväksytty ja kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Punaiset meret edustavat kaikkia jo olemassa olevia tunnettuja toimialoja. Siniset meret edustavat kaikkia niitä aloja, joita ei vielä ole olemassa. Ne ovat tuntemattomia markkinoita, joille on tyypillistä hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaansaaminen ja erittäin kannattavan kasvun mahdollisuudet. (Kim & Mauborgne 2005)

Useimmat siniset meret luodaan punaisten merien joukkoon laajentamalla olemassa olevia toimialarajoja. Punaisella merellä käytävästä kilpailusta voidaan pyrkiä sinisen meren luomiseen usealla eri tavalla. Yksi mahdollisista tavoista on usean toimialan tarkastelu vaihtoehtoisten tuotteiden ja palvelujen näkökulmasta. Vaihtoehdot ovat tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät eri tehtäviä ja ovat erilaisia, mutta joilla on sama tarkoitus. Vaihtoehdot ovat siis korvaavia tuotteita ja palveluja laajempi käsite. (Kim & Mauborgne 2005)

## **2.8 Yhteenveto liiketoimintamallista**

Edellisissä kappaleissa kuvattu liiketoimintamallikanvas rakentaa kokonaiskuvan liiketoimintamallista ja sen komponenteista. Erityisen käteväksi liiketoimintamallikanvaksen tekee sen visuaalisuus, koska siitä saa yhdellä silmäyksellä nopean yleiskuvan kohdeyrityksen tavasta harjoittaa liiketoimintaa. Liiketoimintamallikanvas tarjoaa systemaattisen tavan analysoida yrityksen liiketoimintamallia. Sen avulla on myös kätevää hahmotella mahdollisia kehityssuuntia yrityksen liiketoimintamallille.

Liiketoimintamallikanvaksen yhdeksän osaa, jotka on kuvattu aiemmin tässä kappaleessa ovat tuttuja liiketoimintaan liittyvästä muusta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta, joten näiltä osin liiketoimintamallikanvas tuo vähän uutta ja mielestäni sen suurin arvo on paketoida aikaisemmin keksitty ja tutkittu uuteen käyttökelpoiseen työkalun muotoon.

On olemassa koko joukko toimiala-analyysiin suunniteltuja menetelmiä. Eri menetelmät soveltuvat eri tilanteisiin. Edellä kuvattu viiden kilpailuvoiman malli soveltuu tilanteeseen, jossa toimialan muutosvauhti on rauhallinen ja sinisen meren malli sopii tilanteeseen, jossa ollaan tai haetaan kasvua kokonaan uudella tavalla toimia.

Luvussa viisi sovellan näitä menetelmiä mobiilipelitoimialaan ja siellä toimivan kolmen hyvin erilaisen yrityksen liiketoimintamallin kuvaamiseen ja samalla analysoin menetelmien sopivuutta tähän tehtävään.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvaan käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessin etenemisen. Lisäksi pyrin arvioimaan valittujen menetelmien tutkimukselle asettamia rajoitteita.

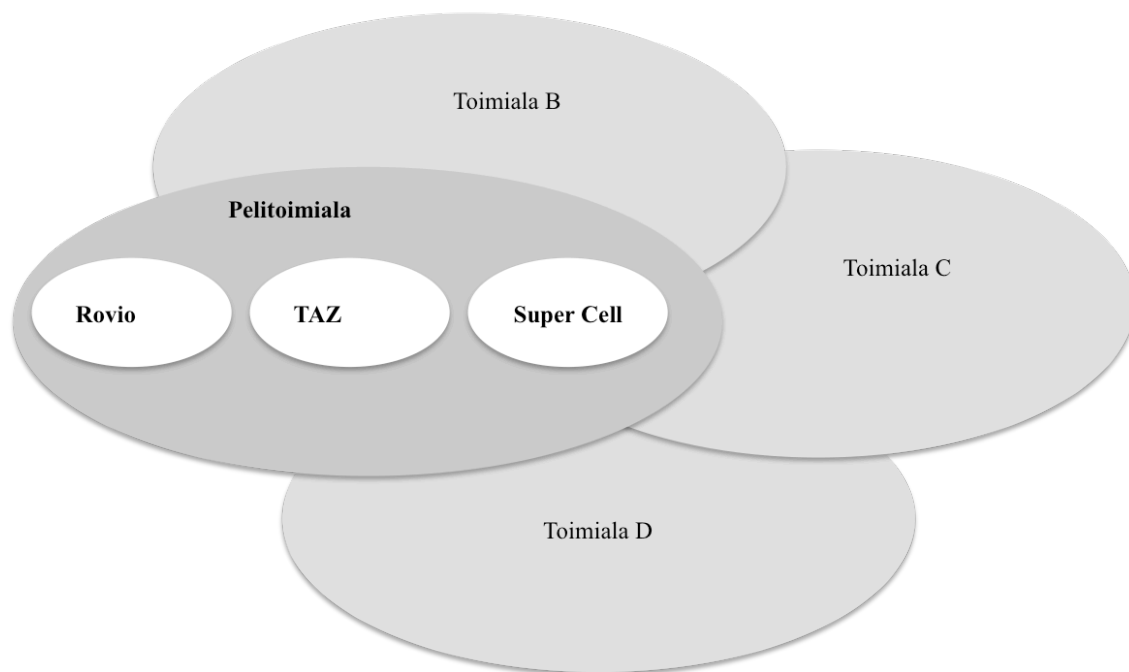
#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tiettyä toimintaa, kuvata jotakin ilmiötä tai tapahtumaa tai luoda mielekäs teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii Hirsijärvi ym. (2007, 161) mukaan kuvaamaan hyvin todellisen elämän moninaisuutta. Koskinen ym. (2005, 31) määrittelevät, että laadullinen tutkimus operoi erittelemällä yksittäisiä tapauksia. Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan pelitoimialaa ja siellä jalansijaa saavia uusia liiketoimintamalleja.

#### 3.2 Tapaustutkimus

Tapaus- eli case-tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tapaus on yleensä yritys – tai yrityksen osa. Tapaus voi olla myös toiminnallinen, kuten prosessi tai rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimus on tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen ym. 2005, 155) Tapaustutkimus Hirsijärvi ym. (2007, 134) mukaan luo yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Ghauri & Gronhaug (2005, 111) puolestaan toteavat, että tapaustutkimus sopii erityisen hyvin tilanteeseen, jossa tutkittavaa ilmiötä on vaikea tutkia, koska tutkittavat konseptit ja muuttujat ovat vaikeasti kvantifioitavissa. Kun tutkimuksessa on useampia tapauksia puhutaan monitapaustutkimuksesta. Monitapaustutkimuksen hyötynä on sen parempi todistusarvo tai kattavuus verrattuna yksittäistutkimukseen. Haittapuolena on puolestaan menetelmän vaatimasta suuremmasta työmäärästä johtuva hinta. (Koskinen ym. 2005, 162)

Luonteeltaan tämä työ on monitapaustutkimus, jossa on erotettavissa yhtenä tutkittavana tapauksena pelitoimiala ja toisaalta sen sisällä pelitoimialan kolme toimijaa Rovio Entertainment (Rovio), Team Action Zone (TAZ) ja Super Cell (kuvio 9).



Kuvio 9. Tutkimusasetelma.

Kokonaisuutena tämä tutkimus on siis laadullinen tutkimus, jonka tutkimusote on monitapaustutkimus.

### 3.3 Aineistot, analyysi ja tulkinta

Yin (2003, 32) mukaan tapaustutkimusta voidaan tehdä niin tilastollisin kuin laadullisin menetelmin. Hänen mukaansa on kuusi aineistotyyppiä, jotka tapaustutkimusta tehdessä olisi syytä pitää mielessä: dokumenttilähteet, arkistolähteet, haastattelut ja suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot sekä fyysiset esineet. Olemassa olevia kirjallisia lähteitä ei saisi unohtaa missään tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä kirjallisia lähteitä ovat esimerkiksi tilastot, aiemmat tutkimukset, selvitykset, raportit, muistelmat, päiväkirjat, mainokset ja esitteet. Kirjallisia lähteitä voidaan lajitella (kuvio 10) nelikenttään materiaalin alkuperän ja yleisen saatavuuden perusteella. (Koskinen ym. 2005, 131-133) Hirsijärvi ym. (2007,186) jakavat tutkimusaineoston primääriaineistoksi ja sekundääriaineistoksi.



Primääriaineistoksi he kutsuvat tutkijan itse keräämää aineistoa tutkimustuloksesta ja sekundaariaineistoksi muiden aiemmin raportoimaa aineistoa.

	<b>Henkilökohtaiset Lähteet</b>	<b>Institutionaaliset Lähteet</b>
<b>Salaiset lähteet</b>	Luottamukselliset keskustelut ja sähköpostit	Kaikki yritysten omistama salaiseksi luokittelema aineisto
<b>Julkiset lähteet</b>	Julkaistut haastattelut Henkilökohtaiset blogit	Toimialaraportit Tilastot Vuosikertomukset Taloustiedot Verkkosivut Pelit

Kuvio 10. Käytettyjen lähteiden jaottelua soveltaen (Koskinen ym. 2005, 131-133).

Havainnoinnin suurin etu aineistonkeruumenetelmänä on Hirsijärvi ym. (2007, 213) mukaan menetelmän kyky tuottaa välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Osallistuvalla havainnoinnilla puolestaan tarkoitetaan tutkimusotetta, jossa tutkija viettää aikaansa kohteen parissa ikään kuin yhtenä tutkitun organisaation yhteisön tai ryhmän jäsenenä (Koskinen ym. 2005, 61). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi ja jakamaan elämäkokemuksia ryhmän kanssa (Hirsijärvi ym. 2007, 134). Osallistuvan havainnoinnin alalajeja on useita sen mukaan miten täydellisesti tai kokonaisvaltaisesti tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan. Täydellinen osallistuminen tarkoittaa ryhmän täydellistä jäsenyyttä ja osallistuja havainnoijana tutkija on ryhmässä havaintojen tekijänä. (Hirsijärvi ym. 2007, 134)

Olen kerännyt empiiristä aineistoa kirjallisista lähteistä ja osallistuvan havainnoinnin menetelmällä. Pelitoimialan yleiskuvaukseen liittyvä kirjallinen aineisto on pääosin toimialaraportteja, markkinatutkimusraportteja, tilastoja ja toimialaa käsitteleviä artikkeleja. Osallistuvahavainnointi on tapahtunut neljässä eri roolissa tutkimuksen

aikavälillä 2011 - 2015 . Toimin vuodet 2011-2012 työntekijänä ja hallituksen jäsenenä yhdessä case-yrityksistä (Team Action Zone). 2013-2015 olen toiminut konsulttina liiketoiminnan kehitystehtävissä ja minulla on ollut asiakkaita myös pelitoimialalta. Olen myös aktiivinen mobiilipelien pelaaja ja olen ollut kuluttaja-asiakkaana kaikille kolmelle case-yritykselle. Osallistuvalla havainnoinnilla kerätty aineisto on pääosin muistiinpanoja keskusteluista, kokouksista, konferensseista, koulutuksista, sparrauksesta, pelihetkistä ja muista arkipäiväisistä huomioista. Lähdetyypejä on jaoteltu tarkemmin Hirsijärvi ym. (2007, 186) nelikentän mukaan (kuvio 10). Tutkimusraportissa on suoraan käytetty vain julkisiksi määriteltyjä lähteitä. Salaiset lähteet ovat korkeintaan ohjanneet tutkimuksen asemointia ja lähestymistapaa. Primäärlähteitä ovat pääsääntöisesti kaikki osallistuvan havainnoinnin keinoin kerätty aineisto ja puolestaan käytetty kirjallinen aineisto kuuluu sekundäärisiin lähteisiin.

Faktanäkökulma on kiinnostunut niistä tiedoista, eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät aiheestaan (Koskinen ym. 2005, 62-64). Heidän mukaansa tutkimuksen aineisto muodostaa linssin, jonka kautta tutkija tarkastelee todellisuutta. Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti ja mahdolliset hypoteesit syntyvät induktiivisesti tutkimuksen edetessä, aineistoa kerätessä ja analysoitaessa (Koskinen ym. 2005, 31).

Laadulliselle tutkimukselle ominainen asia on pyrkimys pitää kysymyksenasettelu ja tutkimusprosessi avoimena suhteellisen pitkään. Tämä pätee erityisesti havainnointitutkimukseen. Havainnointitutkimuksen tutkimuskysymykset tapaavatkin tarkentua tutkimuksen aikana. (Koskinen ym. 2005, 79-80).

Tutkimusaineiston keräystä ja analysointia tapahtui iteratiivisesti koko tutkimusprosessin aikana. Alkuun rajasin aihealuetta tutustumalla aikaisempaan kirjallisuuteen liittyen liiketoimintamallin käsitteeseen ja toimiala-analyysiin. Tämän pohjalta muodostui ensimmäinen versio tutkimuskysymyksestä. Seuraavaksi keräsin ensimmäisen otoksen tutkimuskysymykseen liittyvää empiiristä materiaalia pelitoimialasta ja case-yrityksistä. Tässä vaiheessa tutkimussuunnitelma sisälsi kahden pelialalla toimivan case-yrityksen analysoinnin (Team Action Zone ja Rovio). Yritysten alustava analyysi osoitti, että pelkästään näiden yritysten sisällyttäminen tutkimukseen jättäisi osan uusista mobiilipelialalla nousevista merkittävistä liiketoimintamalliin liittyvistä ilmiöistä liian vähälle huomiolle. Tästä syystä lisäsin kolmannen case-

yrityksen tutkimussuunnitelmaan (Supercell). Toisessa iteraatiossa tutkimuskysymys muokkautui tämän raportin mukaiseksi ja sen pohjalta täydensin ja päivitin liiketoimintamallikirjallisuuteen ja pelitoimialaan liittyvän aineiston, keräsin materiaalin kolmanteen case-yritykseen ja sovelsin kirjallisuudessa esille nousseita toimiala- ja liiketoimintamallianalyysin menetelmiä mobiilipelitoimialaan ja case-yrityksiin. Tämän analyysin pohjalta tarkentuivat tutkimuksen lopputulokset.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan selostus tutkimuksen toteuttamisesta Hirsijärvi ym. (2007, 232-233). Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä, jolloin puhutaan menetelmätriangulaatiosta tai käyttämällä useaa aineistoa jolloin puhutaan aineistotriangulaatiosta. Koskinen ym. (2005, 62-64) mukaan tapaustutkimuksen ongelmaksi nousee vääjäämättä yleistäminen, koska tutkittavia tapauksia on yleensä korkeintaan muutama. Eli kuinka hyvin valitut tapaukset edustavat kokonaisuutta, joka on tutkimuksen kohteena. Olen tässä tutkimuksessa käyttänyt aineiston keräämisessä menetelmä- ja aineistotriangulaatiota pelitoimialan kuvaamiseen. Samasta syystä case-yrityksiä on useita. Yhteinen tekijä niillä on liiketoiminnan vahva kansainvälinen painotus, mutta toimintatavaltaan yritykset ovat hyvin erilaisia.

Osallistuvassa havainnoinnissa, jossa tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen, nousevat mahdollisiksi ongelmiksi seuraavat. Tutkijan etäisyydenotto käytännön työhön voi olla hankalaa ja aiheuttaa objektiivisuuden puutetta. Toisaalta tutkijan toimiessa yhteisön täysivaltaisena jäsenenä hänen toimintansa myös vaikuttaa tutkittavan yhteisön toimintaan. (Koskinen ym. 2005) Nämä osallistuvan havainnoinnin ongelmat tässä tutkimuksessa koskevat ainoastaan case-yritystä Team Action Zone.

## 4 PELITOIMIALA

Toimialan muodostavat samankaltaisia tuotteita tai palveluita tuottavat organisaatiot (Johnson ym. 2002, 55). Tässä luvussa tutkin ja kuvaan pelitoimialaa keskittyen toimialarajaukseen, toimialan liiketoimintamalliesimerkkeihin ja pelitoimialan suuntauksiin esim. mobiilipelien kasvavaan suosioon. Kuvaan toimialaa, sekä globaalisti, että Suomen näkökulmasta pyrkien hahmottamaan millaisen kokonaisuuden tämä nopeasti kasvava ja kehittyvä viihdeteollisuuden haara muodostaa tarkasteluhetkellä.

### 4.1 Pelitoimiala

Pelitoimiala voidaan rajata ja jaotella sisältämään TV/konsolipelit, käsikonsolipelit, PC/MAC-pelit, MMO-pelit (massive multiplayer-pelit), älypuhelin- ja tablettipelit. TV/Konsolipelit käsittävät televisioihin liitetyillä pelikonsoleilla pelattavat pelit. Käsikonsolipelit tarkoittavat kannettavia konsoleita, kuten Nintendo Wii. PC/MAC-peleihin lasketaan Internetin yli ladattavat ja pelipakkauksissa myytävät tietokonepelit, mutta ei tietokoneella pelattavia MMO-pelejä. MMO-pelit ovat suurien käyttäjämäärien verkkopelejä, kuten World of Warcraft. Älypuhelinpeleihin sisältyvät kaikki matkapuhelimilla pelattavat pelit ja tabletti-peleihin puolestaan tableteilla pelattavat pelit. Casual-pelit kattavat pelit sosiaalisen media alustoilla, kuten Facebook-pelit, sekä web-peliportaalit, kuten King.com. (Newzoo raportti 2013, 7).

Olen käyttänyt tätä Newzoo:n esittämää jaottelua tutkimuksen linssinä pelien jaotteluun eri pelialustoille. Toimialakuvauksen ongelma varsinkin eri lähteistä saatavilla olevaa dataa tarkastellessa on toimialarajaus ja mahdollinen jaottelu alasektoreihin. Tässä tutkimuksessa pyrin käyttämään mahdollisuuksien mukaan edellisessä kappaleessa kuvattua määrittelyä, jotta lukujen vertailtavuus eri vuosina on mahdollista. Kaikki tässä tutkimuksessa esitetyt liikevaihtoluvut on tarvittaessa muutettu euromääräisiksi 21.4.2015 valuuttakurssien mukaan.

Pelitoimiala on kasvanut tasaisen vahvasti viimeisten kymmenen vuoden aikana, ollen tällä aikajaksolla viihdeteollisuuden nopeimmin kasvava haara. Globaalin pelimyynnin arvo vuonna 2005 oli noin 30 miljardia, vuonna 2010 noin 55 miljardia ja vuonna 2014 noin 81 miljardia euroa. Vastaavat luvut Suomesta ovat noin 65, 105 ja 1800 miljoonaa euroa. Pelitoimiala työllisti Suomessa vuonna 2014 noin 2500 henkilöä. (Newzoo raportti, 2014b; Neogames raportti 2015; Neogames & Suomenpelikehittäjät ry raportti, 2010)

Suomen pelitoimialan liikevaihto on kasvanut vuosien 2010 ja 2014 välillä huomattavan nopeasti globaaliin kehitykseen verrattuna. Suorana työllistäjänä pelitoimiala on Suomessa liikevaihtoon suhteutettuna kuitenkin varsin pieni.

Pelitoimialan kasvun takana on useita syitä. Ensinnäkin pelaaminen houkuttelee uusia pelaajia eri ikäryhmistä jolloin kokonaispelaajamäärä kasvaa. Toisaalta myös digitaalisten pelien parissa käytetty aika per pelaaja kasvaa. Erityisesti lasten ja nuorten osalta pelit ovat yksi suosituimmista vapaa-ajan käyttötavoista. Pelaamisen suosioita ovat kasvattaneet myös uudet ja erilaiset pelilaitteet ja pelisisällöt, jotka ovat herättäneet kiinnostusta uusissa käyttäjäryhmissä. Verkkojakelun ja verkkopelaamisen yleistyminen mainitaan kolmantena pelitoimialan kasvuun vaikuttavana tekijänä. (Neogames & Suomenpelikehittäjät ry raportti 2010, 3)

Pelimyynnin liikevaihto prosentteina globaalilla markkinalla jakaantuu eri alustoille Newzoo raporttien (2013, 7; 2014, 19) mukaan seuraavasti (taulukko 1).

<b>Alusta</b>	<b>2012 (%)</b>	<b>2013 (%)</b>	<b>2014 (%)</b>	<b>2015 (%)</b>	<b>2016 (%)</b>	<b>2017 (%)</b>	<b>Muutos, 12-17 (%)</b>
<b>MMO</b>	20	20	22	22	23	23	15
<b>PC/MAC</b>	10	9	9	9	8	8	-25
<b>Tabletti</b>	3	6	8	10	11	12	300
<b>Älypuhelin</b>	11	17	19	20	21	22	100
<b>Käsi­kon­so­li</b>	10	6	4	3	3	2	-80
<b>TV/kon­so­li</b>	37	31	29	27	25	24	-35
<b>Social/Casual</b>	10	10	9	9	9	9	-10

<b>Liikevaihto (miljardia €)</b>	<b>66</b>	<b>76</b>	<b>82</b>	<b>88</b>	<b>95</b>	<b>103</b>	
--------------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	--

Taulukko 1. Pelimyyntien liikevaihto eri alustoilla prosentteina vuonna vuosina 2012 – 2017, (Newzoo raportti 2013, 7; Newzoo raportti 2014b, 19).

Näemme (taulukko 1), että TV/konsolipelit muodostavat vuonna 2015 suurimman osan liikevaihdosta vaikkakin niiden prosentuaalinen osuus on pienessä laskussa. Vahvimmassa kasvussa tarkastelujaksolla ovat olleet, älypuhelinpelit ja tablettipelit. Perinteisten kannettavien konsolipelien, PC/MAC-pelien ja casual-pelien markkinaosuudet ovat puolestaan laskeneet.

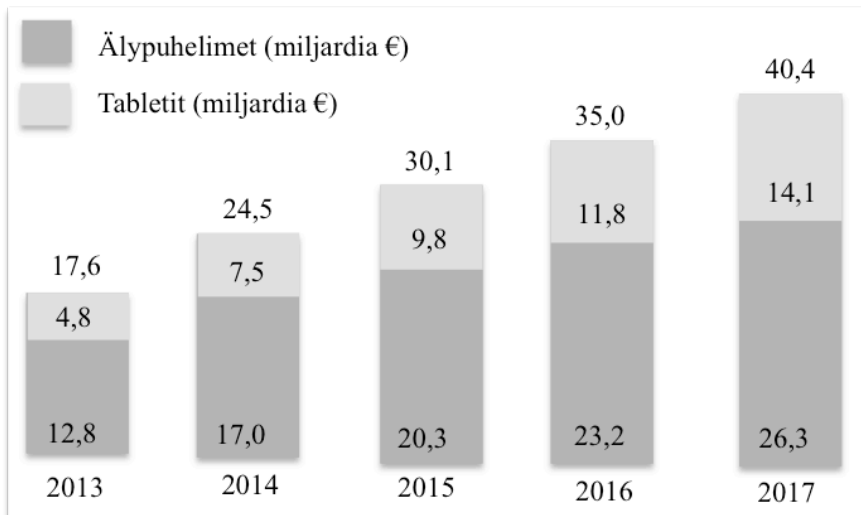
Matkapuhelinpelejä ja tablettipelejä yhdessä kutsutaan termillä mobiilipelit (Newzoo raportti, 2013). Taulukon yksi luvuista voim päätellä, että mobiilipelit pelit ovat vienneet markkinaosuutta kaikilta pienentyneiltä segmenteiltä. Seuraavissa kappaleissa tutkitaan tarkemmin mobiilipelaamisen kehittymistä toimialan taloudellisen kehittymisen ja pelaajien demografian näkökulmasta.

## 4.2 Mobiilipelitoimiala

Mobiilipelit, jotka sisältävät älypuhelin- ja tablettipelit, ovat toimialan voimakkaimmin kasvava segmentti. Kuten näemme (kuvio 11), on globaali mobiilipelimarkkina kasvanut vuoden 2013:sta 17,6 miljardista eurosta 24,5 miljardiin euroon vuonna 2014. Lisäksi ennusteen mukaan vuonna 2017 mobiilipelisegmentti voi olla liikevaihdoltaan jo noin 40 miljardia euroa, joka vastaisi melkein 40 prosentin markkinaosuutta koko toimialasta. Mobiilipelimarkkinan kasvu tulee kahdesta lähteestä, jotka ovat orgaaninen kasvu koko pelimarkkinan kasvaessa ja markkinaosuuden valtaaminen muilta pelisegmenteiltä. (Global mobile game confederation raportti 2015, 3)

Arvioin, että orgaanista kasvua vauhdittaa mobiilipelaajien määrän kasvu uusissa pelaajasegmenteissä yhä useammille sopivien pelisisältöjen johdosta ja toisaalta mobiililaitteiden määrän kasvu erityisesti uusilla alueilla kuten Kiinassa. Markkinaosuuden valtaamiseen arvioin myös vaikuttavan yhä kasvava ilmaisten mobiilipelisisältöjen saatavuus ja toisaalta mobiililaitteiden yhä paraneva tuki erilaisille peleille parempien näyttöjen, laskentatehon ja interaktiomenetelmien johdosta.

Huomaan myös, että Global mobile game confederation raportin (2015, 3) mukaan mobiilipelisegmentti on kaikkina vertailun vuosina suurempi kuin laskettaessa vastaavat luvut Newzoo raportin (2014b) luvuista. Tämä on yksi esimerkki eri lähteistä tulevien lukujen vertailemisen hankaluudesta.



Kuvio 11. Mobiilipelimarkkinan kasvu ja jakaantuminen vuosina 2012-2017 mukaellen (Global mobile game confederation raportti 2015, 3).

Mobiilipelisegmentin sisällä tablettipelien liikevaihdon kasvu on nopeampaa kuin älypuhelinpeleillä, huolimatta tablettien myynnin kappalemääräisen kasvun laantumisesta Global mobile game confederation (2015, 3).

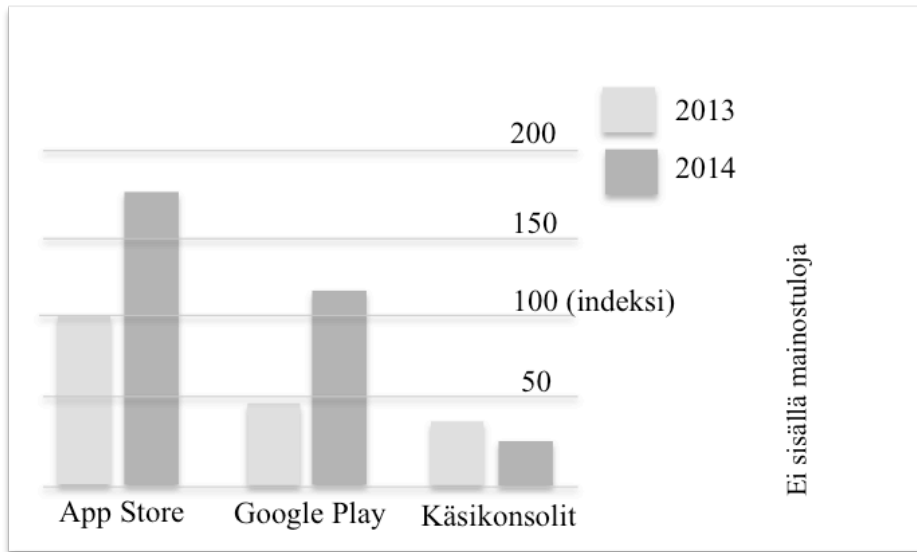
Tästä päättelen, että tablettipelaajien keskimääräinen peleihin käyttämä rahamäärä kasvaa nopeammin kuin älypuhelinpelaajilla. Tableteista näyttäisikin tulevan tulevaisuudessa todellinen pelilaitte, jota yhä useammat peliyritykset tulevat pelialustana tukemaan.

### 4.3 Sovelluskaupat

Mobiililaitteita oli käytössä vuonna 2014 noin 2,1 miljardia kappaletta. Näistä noin 70 prosenttia oli Googlen Android-laitteita, noin 20 prosenttia Applen iOS-laitteita ja loput noin 10 prosenttia muilla käyttöjärjestelmällä toimivia laitteita. Pelejä ja muita sovelluksia ladataan mobiililaitteisiin enimmäkseen näistä sovelluskaupoista. Kaiken kaikkiaan pelit edustavat noin 40 % kaikista latauksista, eli pelilatausten määrä on todella suuri. Verrattaessa (kuvio 12) kahta merkittävintä mobiilisovelluksien markkinapaikkaa Applen App Store:a ja Google Play:tä huomataan, että App Store on

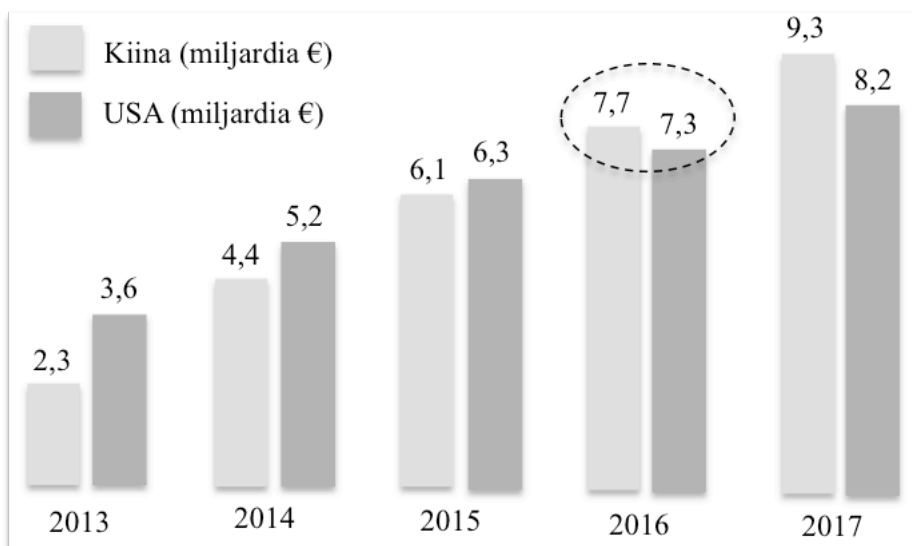


peliliikevaihdoltaan suurin ja Google Play:n liikevaihdon kasvu on puolestaan nopeinta. (IDC & AppAnnie raportti 2014, 3-7)



Kuvio 12. Mobiilipelien kulutus tärkeimmissä sovelluskaupoissa mukaellen (IDC & AppAnnie raportti 2014, 7).

Global mobile game confederation raportin (2015, 7) mukaan Kiinan merkitys mobiilipelimarkkina vahvistuu tasaisesti. Kiina tulee ohittamaan Yhdysvallat markkina-arvoltaan suurimpana mobiilipelimarkkinana jo vuonna 2016 (kuvio 13).



Kuvio 13. Kiinan mobiilipelimarkkina kasvaa voimakkaasti Global mobile game confederation (2015, 7).

Kiinan mobiilipelimarkkinan kasvu ja mobiilialustojen suosion kehitystrendit Kiinassa on yksi niistä seikoista, jotka kansainvälistä menestystä hakevien mobiilipeliyritysten täytyy mielestäni seurata ja huomioida omassa pelien kehitys- ja julkaisustrategiassaan.

#### 4.4 Pelaajat

Keitä sitten ovat kuluttajat, jotka pelejä pelaavat? Tarkasteltaessa kuluttajia USA:ssa, UK:ssa, Ranskassa ja Saksassa (taulukko 2) huomataan Today's Gamers tutkimuksen (2010) mukaan, että näissä maissa keskimäärin noin 70 prosenttia väestöstä pelaa digitaalisia pelejä.

<b>Ikä (v)</b>	<b>USA (%)</b>	<b>UK (%)</b>	<b>Ranska (%)</b>	<b>Saksa (%)</b>
<b>8 – 12</b>	86	98	94	94
<b>13 –19</b>	92	90	77	88
<b>20 – 34</b>	90	85	70	73
<b>35 – 49</b>	81	73	57	60
<b>50 →</b>	72	42	39	40
<b>Koko väestö</b>	83	73	63	65

Taulukko 2. Pelaajien suhteelliset osuudet eri maissa ja ikäryhmissä (Today's Gamers raportti, 2010).

Taulukosta huomaa myös, että pelaajia on suhteellisen paljon kaikissa ikäryhmistä. Nuorilla alle kaksikymmenvuotiailla pelaajien prosentuaalinen osuus on hyvin korkea, lähellä 90 prosenttia. Iän kasvaessa pelaajien suhteellinen määrä pienenee, mutta on yli 50 vuotta vanhoilla vähintään 40 prosenttia ja USA:ssa jopa yli 70 prosenttia väestöstä.

Tampereen Yliopiston julkaiseman Pelaajabarometrista Karvinen & Mäyrä (2013, 39) mukaan suuri osa suomalaisista pelaavat joskus digitaalisia pelejä, eli 69,3 prosenttia kaikista suomalaisista. Aktiivisia vähintään kerran kuukaudessa pelaavia suomalaisista

on noin 48,1 prosenttia. Aktiiviset digitaalisten mobiilipelien pelaajat jakaantuvan meillä eri ikäryhmiin seuraavasti (taulukko 3) .

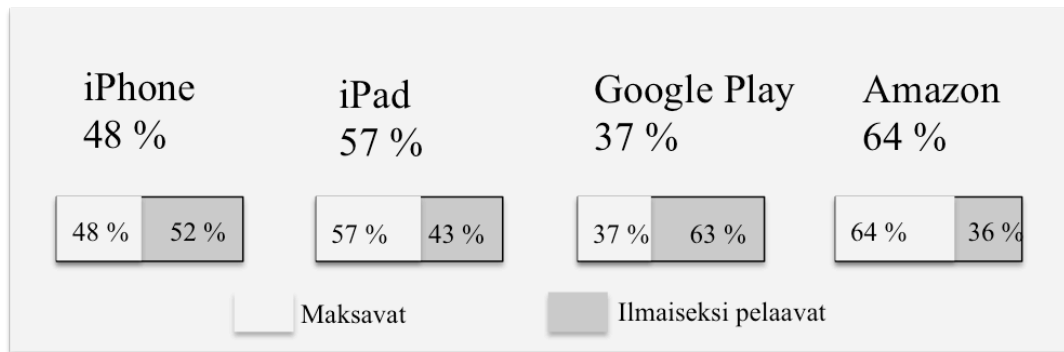
<b>Ikä (v)</b>	<b>10–19</b>	<b>20–29</b>	<b>30–39</b>	<b>40–50</b>	<b>50–59</b>	<b>60–69</b>	<b>70–75</b>	<b>Väestö</b>
<b>Osuus (%)</b>	72,1	46,6	35,1	24,1	11,2	1,6	1,1	28,6

Taulukko 3. Mobiilipelaajien suhteelliset osuudet eri ikäryhmissä Suomessa (Karvinen, & Mäyrä 2013, 39).

Vaikka näissä kahdessa tutkimuksessa sekä otos että ikäryhmiin jaottelu ovat hiukan erilaiset on yleiskuva hyvin samankaltainen. Digitaalisten pelien pelaajia on Suomessakin kaikissa ikäryhmissä ja aktiivisten pelaajien lukumäärä on hyvin korkea 10 – 29 vuoden ikäisillä.

Pelitoimialaa liiketoimintamallien näkökulmasta tarkasteltaessa mielenkiintoista on pelaajien jakaantuminen maksaviin ja ilmaisperlejä pelaaviin asiakkaisiin. Maksava pelaaja siis maksaa pelaamisesta jollakin tavalla. Ilmaispelien pelaajat pelaavat esimerkiksi mainosperusteisia pelejä tai free-to-play-pelien ilmaisia osia, eli eivät koskaan maksa suoraan peleistä. Vuosittain noin 1.5 miljardia henkilöä pelaa mobiilipelejä. Näistä vain noin 32 prosenttia eli 485 miljoonaa pelaajaa maksaa peleistä. Eli suurin osa pelaajista pelaa ainoastaan ilmaisperlejä. (Newzoo raportti 2014a, 2) Tällöin mielenkiintoiseksi kysymykseksi nousee ketä ja missä ovat maksavat pelaajat?

Jaottelu maksaviin asiakkaisiin ja ilmaispelien pelaajiin sovelluskaupoittain perustuen yhdistettyihin lukuihin Yhdysvalloista, Englannista, Ranskasta ja Saksasta on esitetty alla (kuvio 14). iPhone ja iPad yhdessä kattavat mobiilipelit Applen sovelluskaupassa. Google Play pitää sisällään Android-älypuhelimet ja -tabletit. Amazon puolestaan tarkoittaa KindleFire tabletteja. (Newzoo raportti 2014a, 13)

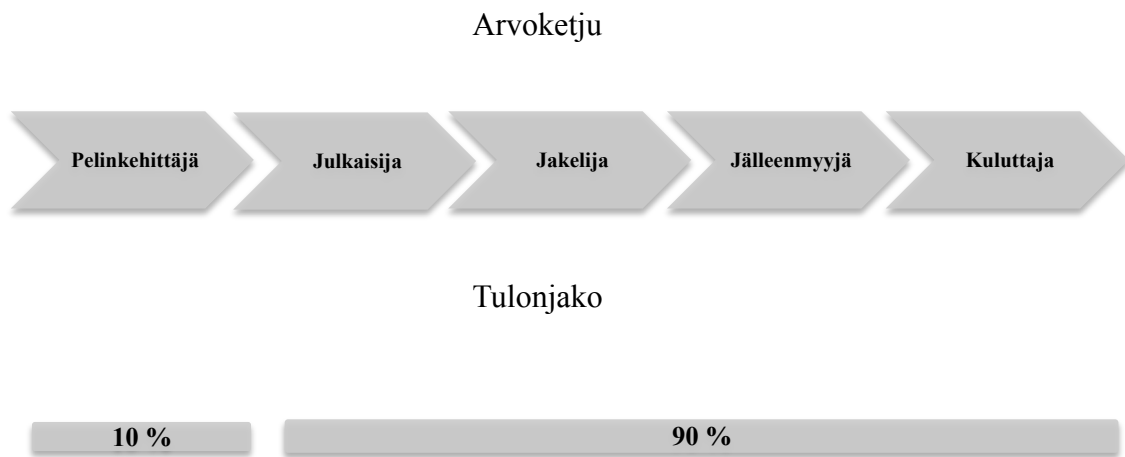


Kuvio 14. Maksavien pelaajien osuudet sovelluskaupoittain mukaellen (Newzoo raportti 2014a, 13).

Luvuista käy ilmi, että maksavia pelaajia on selvästi eniten iPad ja KindleFire pelaajissa eli tablettien käyttäjissä. Toinen luvuista esille nouseva johtopäätös on se, että Google Play pelaajista vain harvat maksavat peleistä vaikka luvut pitävät sisällään myös Android-tabletit. Nämä luvut tuovat hyvin esille, sen kuinka suuri merkitys peliyritykselle on valita kehitysalusta, markkinapaikka ja kohdemaat oikein. Luvut tukevat myös jo aiemmin todettua tablettien merkityksen vahvistumista liikevaihdon lähteenä.

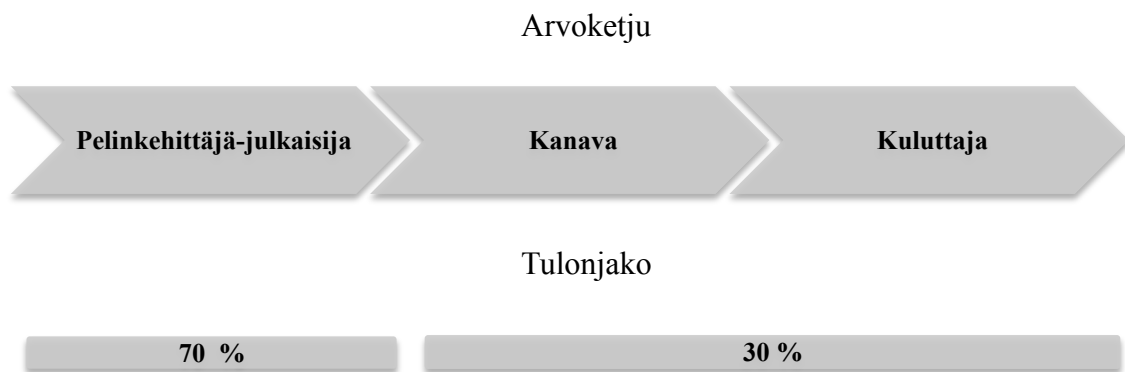
#### 4.5 Pelitoimialan arvoketjun muutos

Perinteisessä pelinkehittämisen arvoketjussa (kuvio 15) pelit myydään kuluttajille pelipakkauksissa, jotka kuluttaja ostaa vähittäiskaupasta. Pelinkehittäjän rooli arvoketjussa on pelikonseptin, pelidemon ja itse pelin kehittäminen. Peli kehitetään tässä mallissa yleensä demoksi saakka pelinkehittäjän omalla rahoituksella. Demon avulla peli myydään julkaisijalle, joka maksaa pelin kehittämisen demosta valmiiksi tuotteeksi. Julkaisija julkaisee pelit, jotka siirtyvät jakelijan kautta vähittäiskauppaan ja sieltä kuluttajille. Kuten kuvioista nähdään on tämä malli pelinkehittäjän kannalta huono, koska kehittäjä on usein käytännössä alihankkijan roolissa ja saa vain noin 10% pelin tuottamista tuloista. (Neogames & Suomenpelikehittäjät ry raportti , 2010)



Kuvio 15. Perinteinen pelitoimialan arvoketju (Neogames & Suomenpelikehittäjät ry raportti 2010).

Internet on tehnyt mahdolliseksi pelien digitaalisen jakelun, jossa kuluttaja ostaa pelit Internetistä. Tässä tapauksessa fyysisiä pelipakkauksia ei siis tarvita lainkaan. Tällöin kyseessä on digitaaliseen jakeluun perustuva arvoketju.



Kuvio 16. Digitaaliseen jakeluun perustuva pelitoimialan arvoketju (Neogames & Suomenpelikehittäjät ry raportti 2010) .

Kuten huomaamme uudessa mallissa (kuvio 16) on pelinkehittäjän ja julkaisijan rooli yhdistynyt. Pelinkehittäjän kannalta pelien digitaalinen jakelu on mahdollistanut laajentumisen arvoketjussa eteenpäin. Tämä johtuu siitä, että fyysisen jakelun

vaatimaan jakelija-vähittäiskauppa porrasta ei enää tarvita. Myös digitaalisen jakelun kustannukset ovat pienemmät kuin fyysisissä jakelussa, joka mahdollistaa myös pienten pelien kannattavan jakelun. Voidaankin sanoa, että digitaalinen pelien jakelu on avannut pienille innovatiivisille pelinkehittäjille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Toisaalta julkaisijan poistuminen arvoketjusta poistaa myös rahoituksen, jonka julkaisija perinteisessä jakelumallissa toi mukanaan.

## **4.6 Mobiilipelitoimialan analyysiä**

Tutkin mobiilipelitoimialaa Porterin (1980) viiden voiman mallin avulla toimialalle pyrkivän uuden peliyrityksen näkökulmasta. Pyrin tuomaan Porterin mallin avulla esille niitä piirteitä, jotka mobiilipelisegmentillä uuden toimijan näkökulmasta erityisesti korostuvat.

### **Uusien toimijoiden uhka**

Mobiilipelien kehittäminen on suhteellisen halpaa ja sovelluskaupat ovat kaikkien pelinkehittäjien käytettävissä. Mobiilipelaajat myös mielellään kokeilevat uusia saatavilla olevia pelejä, joten näistä näkökulmista uusien toimijoiden on kohtuullisen helppo tuoda pelit saada asiakkaiden saataville.

Toisaalta sovellusten suuren määrän takia uusien toimijoiden on todella vaikea saada näkyvyyttä sovelluskaupoissa omalle pelilleen ja tästä näkökulmasta asiakkaiden huomion tavoittaminen on hyvin vaikeaa.

### **Kilpailu nykyisten toimijoiden välillä**

Huolimatta toimialan voimakkaasta kasvusta on kilpailu nykyisten toimijoiden välillä kovaa markkinoilla olevien pelien suuren lukumäärän vuoksi. Lisäksi niin sanottua free-to-play-tarjontaa on paljon, eli ilmaisia pelisisältöjä on laajasti saatavilla. Näistä näkökulmista toimialalle menemiselle on nähtävissä merkittäviä esteitä.

### **Korvaavien tuotteiden uhka**

Uusia pelejä julkaistaan päivittäin ja menestyvät peliteemat ja ansaintamallit ovat kilpailijoiden nähtävillä, joten korvaavien suorien tuotteiden uhka on suuri.

### **Toimittajien neuvotteluvoima**

Peliyritykset tyypillisesti toteuttavat mobiilipelit itse ja toimittajien osuus rajoittuu usein johonkin pieneen osaan peliä, kuten grafiikka tai tekstien kääntäminen eri kielille. Tällöin toimittajaa on kohtuullisen helppo vaihtaa ja tästä näkökulmasta toimittajien neuvotteluvoima on pieni.

Jos sovelluskaupat lasketaan kanavatoimittajaksi on tilanne toinen. Sekä Apple, että Google ovat sellaisessa asemassa, että he voivat ainakin lyhyellä aikajänteellä määrätä pelien julkaisemisen ehdoista omissa sovelluskaupoissaan. Tällöin yksittäiselle peliyritykselle jää hyvin vähän tai ei ollenkaan varaa neuvotella jakelukanavan ehdoista.

### **Ostajien neuvotteluvoima**

Potentiaalisia ostajia eli kuluttajia on paljon ja he tyypillisesti tekevät kohtuullisen pieniä ostoksia tai pelaavat ilmaiseksi. Näistä syistä yksittäisen kuluttajan neuvotteluvoima on pieni.

Toisaalta sosiaalisen median kautta peliaktiiveilla voi olla hyvinkin paljon seuraajia ja tällöin heidän mielipiteensä vaikuttaa suureen määrään asiakkaita. Joten on perusteltua sanoa, että erityistapauksissa kuluttajilla voi olla huomattavaa neuvotteluvoimaa.

## **Yhteenveto mobiilipelitoimialan kilpailutilanteesta**

Tarkastellessani mobiilipelitoimialaa kokonaisuutena Porterin viiden voiman mallin avulla huomaa, että toimialalla vaikuttaa vahvasti useita kilpailuvoimia, jotka vaikeuttavat toimialalle tulevan uuden peliyrityksen menestymistä. Näen, että huolimatta ja osin johtuen toimialan vahvasta kasvusta ja pelien kehityksen markkinoille viennin helppoudesta on mobiilipelisegmentti yksi kilpailluimmista markkinoista joilla menestyminen ei ole helppoa.

### **4.7 Pelitoimialan ansaintamallit**

Luvussa viisi tutkin ja kuvaan yksityiskohtaisesti kolmen mobiilipelisegmentillä toimivan case-yrityksen liiketoimintamalleja. Tässä kappaleessa kuvaan lyhyesti pelitoimialan erilaisia ansaintamalliesimerkkejä pyrkien mahdollisimman kattavaan esitykseen. Monet näistä esimerkeistä ovat olleet käytössä jo kauan ennen kuin mobiilipelit alkoivat saavuttaa suosiota. Seuraavissa kappaleissa esitellään joukko erilaisia ansaintamalleja Lightspeed Venture Partners (2008) mukaan.

1. Perinteinen ja kauan käytössä ollut ansaintamalli on konsolipelien jakelu fyysisissä pakkauksissa (boxed products) kuten DVD:llä tai muistikorteilla. Jakelukanavan muodostavat jälleenmyyjät joina tyypillisesti toimivat erikoistuneet pelikaupat tai yleistavarakaupat. Samalla ansaintamallilla toimivat myös verkkokaupat, jotka toimivat tuotteen pakkauksessa postiin tai kotiovelle.

2. PC-pelien myynti fyysisissä pakkauksissa toimii myös edellä mainitulla tavalla sillä erotuksella, että pelistudioiden ei tarvitse maksaa oikeudesta kehittää pelejä PC:lle. Monet konsolipelejä tuottavat yritykset tuottavat myös PC-pelejä.

3. Pelien digitaalinen jakelu suoraan kuluttajille yleistyy nopeasti ja tästä ansaintamallista on helppo löytää useita esimerkkejä. Konsolipelien jakeluun niin Sonylla, Microsoftilla kuin Nintendollakin on omat digitaaliset kauppapaikkansa Playstation Store, Xbox Live Arcade ja Wii Shop Channel. Vastaavasti matkapuhelimiin voidaan ladata pelejä Internetin välityksellä muun muassa Applen ja



Googlen sovelluskaupoista Tässä ansaintamallissa pelinkehittäjä maksaa sovelluskaupalle, joko oikeudesta kehittää peli tai sen jakelusta kuluttajille tai molemmista. On olemassa myös laitevalmistajista riippumattomia sovelluskauppoja.

3. Mainoksien sisällyttäminen peleihin on yksi tapa hyödyntää mainontaa tulonlähteenä ja sillä on juurensa muualla mediatoimialalla, jossa tällainen toimintamalli on ollut käytössä jo pitkään. Esimerkiksi elokuvissa, joissa mainokset ilmestyvät pelin alkaessa tai pelin taukojen aikana ja häviävät itsestään tai käyttäjän klikatessa niitä. Ansaintalogiikka perustuu tyypillisesti siihen kuinka usein mainokset näytetään tai kuinka usein niitä klikataan.

4. Löytöpalkkio ensimmäisestä dollarista tarkoittaa mallia, jossa pelinkehittäjä maksaa etukäteen sovitun maksun jokaisesta uudesta pelaajasta välittäjälle, jonka www-sivujen kautta maksava asiakas löytää pelinkehittäjän myyntipaikan. Tämä malli toimii siis vain Internetin pelimyyntissä eikä sovellu käytettävissä pelien jakeluun fyysisissä pakkauksissa.

5. Pelit mainoksena tarkoittaa koko pelin suunnittelua mainokseksi. Mallin perusajatuksena on, että mainostajat rahoittajat pelin tekemisen ja pelimyyntin tai mainonnan tulot jaetaan jossakin suhteessa pelinkehittäjän ja mainostajan välillä.

6. Free-to-play tarkoittaa ansaintamallia, jossa annetaan perustoiminnallisuus ilmaiseksi ja lisätoiminnallisuuksista joutuu maksamaan erikseen. Peleissä tämä tarkoittaa usein sitä, että tietyn määrän tasoja tai jaksoja voi pelata ilmaiseksi ja tämän jälkeen lisätasoista täytyy maksaa tai vaihtoehtoisesti pelaaja maksaa lisätoiminnallisuuksista, jotka parantavat pelattavuutta. Muun muassa Supercell toimii tällä ansaintamallilla.

7. Järjestetyissä turnauksissa pelaajat maksavat oikeudesta osallistua turnaukseen. Turnauksen voittaja saa palkintorahat, jotka koostuvat osallistumismaksusta ja turnauksen järjestäjä puolestaan ottaa tietyn osuuden palkintorahoista.

8. Tilaus- tai jäsenmaksuun perustuvissa malleissa maksetaan peliajasta esimerkiksi kuukausittain samalla tavalla kuin lehtitilauksista. Mallin laajennus on jäsenien erilaiset

tasot kuten VIP-jäsenyys, jolla saa etuja joita muilla pelaajilla ei ole, kuten pääsy tiettyihin pelikenttiin tai mahdollisuus pelata uusia pelejä ennen muita.

9. Mikromaksut ovat pieniä maksuja joiden avulla pystyy etenemään nopeammin tasolta toiselle tai ostamaan virtuaalisia tavaroita. Nämä maksut yleensä maksetaan virtuaalisilla pisteillä, jotka on ostettu aikaisemmin. Toinen vaihtoehto on saada virtuaalisia pisteitä kutsumalla ystäviä pelaamaan.

10. Hyväntekeväisyyspelit ovat oma ryhmänsä. Periaatteessa ne voivat käyttää ansaintalogiikkana mitä tahansa muita mainittuja pelien liiketoimintamalleja, mutta muista liiketoimintamalleista nämä pelit erottuvat siinä, että niiden tuotto menee hyväntekeväisyyteen.

11. Maksupelistä mallissa maksetaan erikseen jokaisesta pelastusta pelistä, mutta ei muusta. Pelaaja maksaa esimerkiksi yhdestä elämästä ja saa pelata niin kauan kuin säilyy hengissä. Mallia käytetään muun muassa pelisaleissa ja Internet-kahviloissa.

12. Pelaajien välisessä kaupankäynnissä pelaajat myyvät keskenään virtuaalisia tuotteita, jotka he ovat joko ostaneet pelistä tai vaihtoehtoisesti rakentaneet itse. Pelijulkaisija ottaa pienen maksun jokaisesta kaupasta. Joissakin peleissä pelaajat voivat nostaa kaupoista saamansa rahat oikeana rahana pelistä ulos.

13. Pelaajilta voidaan myös pyytää maksu tallennustilasta tai laskentatehosta. Tallennustilasta maksettaessa voi olla kysymys pelituloksien tai tilastoinnin säilömisestä ja laskentatehosta maksaminen liittyy usein paremman pelikokemuksen varmistamiseen peleissä, jotka vaativat peliserveriltä paljon tehoa.

14. Pelin tuotemerkillä myytävien oheistuotteiden myymistä käyttää muun muassa Rovio Angry Birds brändillä myytävien pehmolelujen ja muiden oheistuotteiden tapauksessa.

15. Pelaajilta voidaan myös pyytää etumaksu pelistä esimerkiksi kymmenen euroa 30:n euron pelistä. Etukäteismaksun maksaneet saavat pelin ilmaiseksi sen valmistuttua ja

lisäksi esimerkiksi mahdollisuuden kokeilla peliä etukäteen. Pelikehittäjä voi tällä tavoin saada rahoituksen ainakin osaan pelin kehityskustannuksista.

16. Mainosalustamallissa alustan kehittäjä tarjoaa mainosalustan, jonka kautta pelinkehittäjä ja mainostaja voivat rakentaa yhteisen kampanjan. Pelin sisällä voi olla esimerkiksi mahdollisuus ostaa jotakin muita tuotteita. Malli on lähellä aiemmin kuvattua mainospohjaista mallia. Tässä tapauksessa mainostaja, mainosalustan toimittaja ja pelinkehittäjä toimivat läheisemmässä yhteistyössä ja heidän ansaintalogiikkansa on tiukemmin toisiinsa nivoutunut.

17. Lisensointimallissa pelinkehittäjä antaa toisille toimijoille mahdollisuuden tarjota kehittämiään pelejä maksua vastaan. Esimerkkejä tästä ovat esimerkkejä nettikahvilat, jotka ovat maksaneet oikeudesta antaa heidän asiakkaidensa pelata tiettyjä muuten maksullisia pelejä kahvilan koneilta. Toinen esimerkki tällä mallilla toimivasta yrityksestä on Team Action Zone, joka tarjoaa kehittämiään liikunnallisia ulkoilupelejä tapahtumajärjestäjille lisenssimaksua vastaan.

Nämä 17 ansaintamallivarianttia ovat vain osa siitä ansaintamallien kirjosta, joka pelitoimialalla on käytössä. Uusia ansaintamalleja syntyy jatkuvasti ja olemassa olevia käytetään myös usein erilaisina kombinaatioina.

	Sisältää ilmaiselementin	Maksullinen
<b>Digitaalinen kanava</b>	3. Mainoksien sisällyttäminen peleihin 5. Pelit mainoksena 6. Free-to-play	4. Löytöpalkkio ensimmäisestä dollarista 8. Tilaus- tai jäsenmaksu 9. Mikromaksut 11. Maksupelistä mallissa 12. Pelaajien välisessä kaupankäynnissä 13. Maksu tallennustilasta 17. Lisensointi
<b>Digitaalinen/fyysinen</b>		7. Järjestetyissä turnauksissa 14. Pelin tuotemerkillä muiden tuotteiden myynti 15. Etumaksu pelistä 16. Mainosalusta
<b>Fyysinen kanava</b>		1. Boxed products (konsoli) 2. Boxed products (PC/MAC)

Kuvio 17. Pelien ansaintamalleja Lightspeed Venture Partners (2008) mukaan uudelleen ryhmiteltynä.

Nämä ansaintamalliesimerkit on (kuvio 17) lajiteltu uudelleen käyttäen kriteerinä pelien maksullisuutta ja digitaalisuutta. Kuviosta näemme, että ansaintamalleja, jossa käyttäjä maksaa tavalla tai toisella pelaamisesta on helppo löytää niin fyysisesti toimitettavista kuin digitaalisesti toimitettavista peleistä, että näiden kombinaatioistakin. Kaikki ilmaiselementin sisältävistä peleistä sen sijaan toimitetaan digitaalisesti. Tämä johtuu pitkälti siitä, että digitaalisen sisällön monistaminen ja toimittaminen on halpaa. Muuttuva yksikkökustannus, joka syntyy digitaalisen pelin lisäkopioiden tuottamisesta ja toimittamisesta on pieni. Tästä syystä ilmaiselementtejä sisältävät ansaintamallit pelitoimialalla perustuvat useimmiten digitaaliseen jakeluun.

## 4.8 Yhteenveto pelitoimialasta

Pelitoimiala on huomattavan suuri ja tasaisesti kasvava viihdeteollisuuden haara niin Suomessa kuin globaalisti. Toimiala on liikevaihdolla mitaten kasvanut voimakkaasti keskimääräisen vuotuisen kasvun ollessa vuosina 2005-2014 noin 15 prosenttia globaalisti ja Suomessa huimat 277 prosenttia vuodessa. Kasvun taustalla on aktiivisten pelaajien lukumäärän voimakas kasvaminen eri ikäryhmissä, mihin on vaikuttanut useat seikat: uudet jakelukanavat, uudenlaiset mobiilipelilaitteet, saatavilla olevien pelien lukumäärän kasvaminen ja free-to-play-liiketoimintamallit, jotka ovat tuoneet pelit yhä useampien saataville.

Näistä johtuen pelitoimialasta on muodostunut erittäin kilpailtu segmentti, jolle on syntynyt monia uusia liiketoimintamalleja, joita myös Suomalaiset peliyritykset ovat taitavasti osanneet hyödyntää. Suomen pelitoimialan kasvua on vauhdittanut muun muassa Rovion ja Supercell:in menestyminen mobiilipelisegmentillä.

## **5 CASE ROVIO, CASE TEAM ACTION ZONE JA CASE SUPERCCELL**

Tässä luvussa pyrin avaamaan kolmen mobiilipelitoimialalla toimivan yrityksen liiketoimintamalleja käyttäen luvussa kaksi kuvattua liiketoimintamallikanvasta työkaluna. Yritykset ovat Rovio Entertainment, joka on kansainvälisesti tunnettu Angry Birds peleistä ja muista Angry Birds brändin alla markkinoitavista tuotteista. Toinen yrityksistä on Team Action Zone, joka puolestaan on kansainvälistymisen alkutaipaleella oleva paikkatietopohjaisia mobiilipelejä kehittävä start-up, jonka liiketoimintamalliksi on muotoutunut pelien lisensointi yrityksille. Kolmas case-yritys on Supercell, joka on yksi menestyvimmistä mobiilipeliyrityksistä ja tunnettu erityisesti taitavasta free-to-play-mallin käytöstä liiketoiminnassaan.

Case-yritysten valintaan on vaikuttanut niiden omalla tavallaan erityispiirteinen liiketoimintatapa ja vahva kansainvälinen ulottuvuus. Tavoitteena on tutkia ja kuvata näiden yritysten liiketoimintamallin erityispiirteitä ja menestystekijöitä.

### **5.1 CASE Rovio**

Rovio Entertainment on ensimmäisiä suomalaisia pelialan yrityksiä, jotka ovat menestyneet uusissa mobiilisovelluksille suunnatuissa kauppapaikoissa. Rovion kansainvälinen menestys sai alkunsa, kun Angry Birds peli myi 6,5 miljoonaa kappaletta App Store:ssa vuoden 2010 ensimmäisellä puoliskolla ja samana aikana ilmaista versioita pelistä ladattiin kyseisestä sovelluskaupasta yli 11 miljoonaa kappaletta VentureBeat (2010). Tämän jälkeen yritys on julkaissut useita pelejä Angry Birds brändin alla: Angry Birds Seasons, Angry Birds Rio, Angry Birds Space, Angry Birds Friends, Amazing Alex, Bad Piggies, Angry Birds Star Wars, Angry Birds Star Wars II, Angry Birds GO, Angry Birds Stella ja Angry Birds Transformers. Angry Birds franchise, kuten yritys itse toimintaansa kutsuu on laajentunut viidessä vuodessa maailmanlaajuiseksi, viihde-, julkaisu- ja lisensointiliiketoimintaa harjoittavaksi brändiksi (Rovion verkkosivut, 2015).

## **Asiakassegmentit**

Rovion asiakkaissa voidaan erottaa neljä eri ryhmää, jotka ovat: pelien pelaajat, yrityksen tuotebrändien fanit, lisensoijat ja mainostajat. Pelaajat ovat kiinnostuneita Rovion peleistä, fanit ovat kiinnostuneita pelibrändejä käyttävistä animaatioista, tuotteista ja brändin ympärille muodostuneesta yhteisöstä. Osa faneista ovat myös pelaajia, mutta eivät kaikki. Moni esimerkiksi ostaa yrityksen pelibrändien oheistuotteita, kuten kirjoja tai pehmoleluja, vaikka ei kuulukaan pelaajiin. Lisensoijat ja mainostajat haluavat käyttää Rovion pelibrändejä omien tuotteidensa markkinointiin. Esimerkkejä näistä ovat esimerkiksi Angry Birds brändätyt huvipuistot tai pelin sisäiset mainokset.

## **Arvolupaus**

Yrityksen arvolupauksen pelaajille luovat koukuttavat pelit, jotka saavat pelaajat pelaamaan yhä uudelleen ja uudelleen. Erityisesti Rovion menestyksen alkuvaiheessa ilmaiset versiot Angry Birds peleistä mahdollistivat suuren asiakasmäärän luomisen ja brändin tunnettuuden kasvattamisen.

Arvolupaus faneille on erityyppinen. Se perustuu positiiviseen tunteeseen yritystä ja sen pelihahmoja ja niihin liittyviä tuotteita kohtaan. Tätä tunnesidettä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunne samalla tavalla tuntevien kanssa.

Lisensoijille ja mainostajille Rovio puolestaan tarjoaa kahden edellisen asiakassegmentin huomiota positiivisessa yhteydessä.

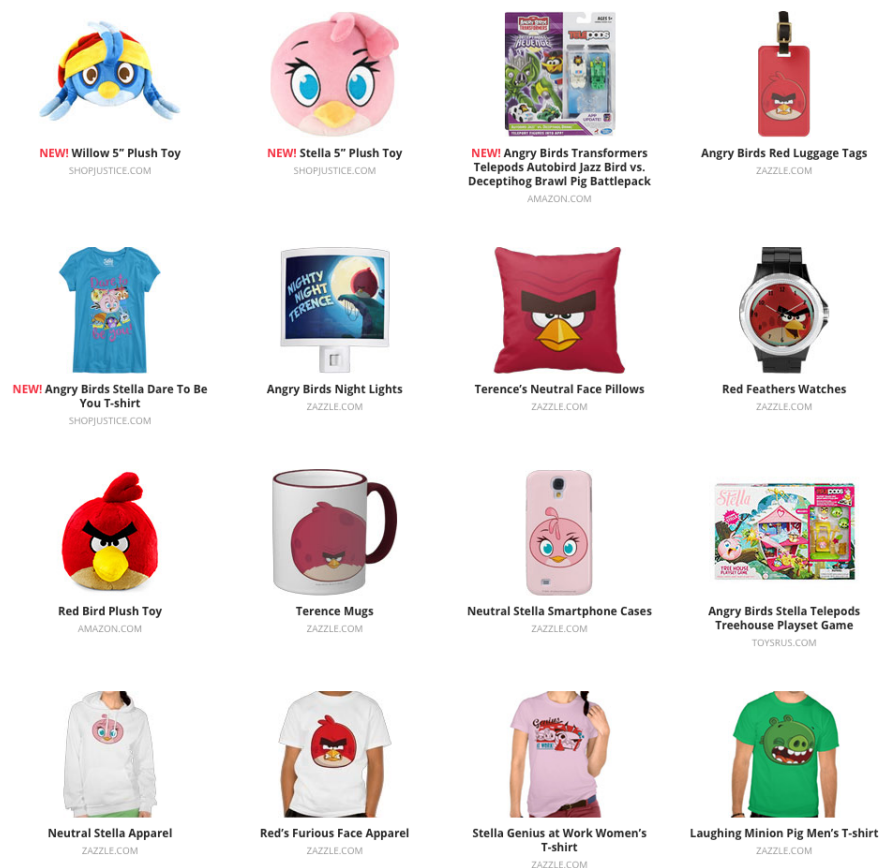
## **Kanavat**

Tärkeimpänä markkinointi- ja myyntikanavana peleille toimivat sovelluskaupat kuten: Google Play, App Store ja Windows Marketplace. Pelaajat tyypillisesti etsivät, vertailevat, lataavat, maksavat ja päivittävät pelit näistä sovelluskaupoista.

Sovelluskauppojen rooli on siis paljon suurempi kuin pelkkä maksu- ja toimituskanava. Näkyvyyden mahdollistaminen ennen ja jälkeen ostotapahtumaa on yksi kanavan tärkeistä tehtävistä.

Rovion oma ToonsTV-alusta toimittaa animaatiot suoraan kuluttajille ja toisaalta toimii mainosalustana videoiden yhteydessä näytettäville mainoksille.

Kolmannen kanavan Rovion brändin viemiseksi kuluttajille muodostavat Angry Birds tuotteet, kuten animaatiot, virvoitusjuomat, pehmolelut jne. Tällä tavalla jokainen tuote, joka käyttää brändiä luo omalla tavallaan Angry Birds kokemuksen ja kasvattaa myös brändin tunnettuutta ja arvoa. Osa tuotteista on Rovion omia ja osa lisensoijien omistamia. Esimerkkejä brändiä lisensoivista tuotteista (kuvio 18) on esillä (Angry Birds Showroom:ssa, 2015).



Kuvio 18. Angry Birds tuotteita (Angry Birds Showroom, 2015).



Kuviosta näemme pienen otoksen erilaisia tuotteita, jotka lisensoivat Angry Birds brändiä. Angry Birds Showroom, josta kuva on otettu toimii portaalina jälleenmyyjien käyttämiin kauppapaikkoihin kuten Amazon.

### Asiakassuhteet

Asiakassuhteita pelaajiin ja tuotefaneihin Rovio hoitaa pääasiassa sosiaalisessa mediassa. Tällöin tärkeässä roolissa ovat pelien ympärillä rakentuvan peliyhteisön kehittäminen ja aktivointi eri keinoin. Jotakin asian mittakaavasta kertoo se, että Angry Birds Facebook-sivuilla on yli 25 miljoonaa tykkäystä (Angry Birds Facebook-sivut, 2015).

Lisenssinhaltijoihin Rovio hoitaa asiakassuhteita normaalein BtoB-markkinoinnin keinoin. Tällöin tärkeään rooliin nousee yrityksen ja sen tuotteiden yleinen tunnettuus ja toisaalta suora yhteydenpito ja tarjoaman rakentaminen avainasiakkaisiin sekä potentiaalisimpiin uusiin lisensoijiin (Kotler & Keller 2012, 224).

### Tulovirrat

Rovion tulovirrat koostuvat seuraavista osista: tulot peleistä, tulot kuluttajatuotteista ja tulot mediasegmentistä. Tulot peleistä sisältävät pelimyynnin ja peleihin liittyvät mainostulot. Tulot kuluttajatuotteista sisältävät lisenssimaksut Rovion omistamien brändien käyttämisestä muissa tuotteissa. Mediasegmentin tulot koostuvat muun muassa animaatioiden sisältämien mainoksien tuloista. Rovion raportoi 2013-2014 tuloksen kehittymisestä seuraavaa.

	<b>2013 M€</b>	<b>2014 (M€)</b>
<b>Pelit</b>	95,2	110,7
<b>Kuluttajatuotteet</b>	73,1	41,4
<b>Media</b>	5,2	6,2
<b>Liikevaihto yhteensä</b>	173,5	158,3

Taulukko 4. Rovion liikevaihdon muodostuminen (Rovion lehdistötiedote, 2015).

Pelit (taulukko 4) olivat suurin tulonlähde vuonna 2014 ja pitivät sisällään suoraan peleistä saadut tulot ja pelien mainoksista saadut tulot. Tämä tulokategoria kasvoi selvästi edellisestä vuodesta. Kuluttajatuotteet oli toiseksi suurin tulon lähde sisältäen tulot lisensoijilta. Tämä tulokategoria pieneni huomattavasti edellisestä vuodesta. Mediakategoriassa ovat muun muassa animaatiot, joissa mainostulot ovat merkittävässä roolissa. (Rovion lehdistötiedote, 2015)

### **Avaintoiminnot**

Koukuttavien pelien kehittäminen on ollut avain Rovion menestykseen. Peleillä saadun laajan asiakaskunnan hoitaminen, eli peliyhteisön ylläpito on puolestaan saanut asiakaskunnan pysymään ja mahdollistanut taitavan brändin rakentamisen. Vahvat pelibrändit ovat puolestaan luoneet pohjan uusille ansaintalogiikoille, erityisesti brändien lisensoinnille, joka toisaalta on vaatinut vahvaa markkinointiosaamista ja taloudellisia resursseja.

### **Avainresurssit**

Avainresursseja Roviolla ovat avaintoimintojen tekijät eli peliosaaajat, yhteisömanagerit, markkinoijat ja liiketoiminnankehittäjät, jotka ovat kasvattaneet yrityksen tunnetuksi globaaliksi brändiksi. Oleellisen tärkeitä resursseja ovat myös Angry Birds brändi, markkinointibudjetti ja olemassa oleva asiakaskunta.

### **Avainkumppanit**

Rovion menestykseen on vahvasti vaikuttanut oikea-aikainen Angry Birds pelien vienti App Storeen ja muihin sovelluskauppoihin. Voidaankin ajatella, että sovelluskaupat, jotka ovat tarjonneet kanavan ovat myös tärkeä kumppani Roviolle.

Toisen tärkeän kumppaniverkoston luovat lisensoijat, joista esimerkiksi käy hyvin esimerkiksi Angry Birds teemapuistojen lanseeraaminen yhdessä käyntikohteiden kanssa.

## Kustannusrakenne

Kustannuksien osalta Rovion henkilöstökustannukset ovat suhteellisen pienet verrattuna liikevaihtoon. Markkinointikustannukset ja kanavan kustannukset sen sijaan muodostavat suuren osan yrityksen kustannuksista.

## Yhteenveto, Rovio

<b>Avain-kumppanit</b> - Sovelluskaupat - Lisensoijat	<b>Avain-toiminnot</b> - Sisältöjen kehittäminen - Markkinointi ja myynti	<b>Arvolupaus</b> - Koukuttavat pelit - Yhteen kuuluvuus - Myönteinen näkyvyys	<b>Asiakassuhteet</b> - Peliyhteisö (Some) - BtoB henk.koht. suht.	<b>Asiakas-segmentit</b> -Pelaajat - Fanit - Lisensoijat - Mainostajat
	<b>Avain-resurssit</b> - Henkilöstö - Brändi - Asiakaskunta			
			<b>(Kanavat)</b> -Sovelluskaupat -ToonsTV -Lisensoijat	
<b>Kustannusrakenne</b> - Pelien ja animaatioiden kehitys - Ylläpito ja tekninen tuki - Peliyhteisön hoitaminen - Markkinointi ja myynti			<b>Tulovirrat</b> -Tulot peleistä -Kuluttajatuotteet -Media	

Kuvio 19. Rovion liiketoimintamallikanvas.

Rovion liiketoimintamalli (kuvio 19) perustuu pelien tuoman Angry Birds brändin tunnettuuden ympärille. Yritys pyrkii laajentamaan liiketoimintaansa tämän brändiarvon avulla siten, että jokainen uusi tuote tai palvelu kasvattaa brändin arvoa lisää. Liiketoimintamallikanvaksella tämä näkyy niin, että asiakassegmenttejä, arvolupauksia, kanavia ja tuloviroja on useita. Se mitä liiketoimintamallikanvakselta ei näy on näiden keskinäiset suhteet ja riippuvuudet. Eli esimerkiksi mitä tapahtuu, jos Angry Birds pelit eivät enää menestyisikään. Tai jos Angry Birds brändi saturoituu, niin, että se vaikuttaa myös negatiivisesti pelaajamääriin. Eri liiketoimintamallin osien keskeisten suhteiden ymmärtäminen on mielestäni yksi niistä seikoista, joita on hankala analysoida liiketoimintamallikanvasta käyttäen.

Rovion liiketoimintamallissa on myös nähtävissä elementtejä Kim & Mauborgne (2005) kuvaamasta sinisestä merestä ja vaihtoehtoisista palveluista (ks. luku 2.7). Tällä tarkoitan sitä, että voidaan ajatella Rovion aloittaneen toimintansa puhtaasti mobiilipeliyhtiönä, jolloin pelitoimiala oli heidän punainen merensä. Angry Birds pelien suosion myötä Rovio alkoi etsiä laajentumisen mahdollisuuksia muilta liittyviltä toimialoilta kuten mainostoimiala, jonne he rakensivat uutta kannattavaa liiketoimintaa pelinsisäisten mainosten ja Angry Birds lisensoinnin muodossa.

## **5.2 CASE Team Action Zone**

Team Action Zone on born-global start-up, joka tavoittelee kansainvälistä kasvua. Yrityksen liiketoiminnan perustan muodostaa ActionTrack-alusta, jonka päälle voidaan rakentaa erilaisia paikkatietoa ja pelillisyyttä hyödyntäviä tapahtumia, koulutuksia, kohde-esittelyjä ja markkinointikampanjoita (Team Action Zone verkkosivut 2015).

Yritys pyrkii käyttämään toiminnassaan tuotteita ja liiketoimintamalleja, jotka mahdollistavat nopean kansainvälisen kasvun. Erityisen tärkeää yritykselle on tuotteiden helppo monistettavuus, jakelukanavien kattavuus ja saavutettavuus. Tässä tutkimuksessa rajoitun tarkastelemaan ActionTrack-alustan lisensointia tapahtumajärjestäjille ja käyntikohteille.

### **Asiakassegmentit**

Tapahtumajärjestäjät ovat asiakassegmentti, josta yrityksen liiketoiminta on lähtenyt liikkeelle. Tyypillinen esimerkki on yritystapahtumien järjestäjä. Toisen tässä tutkimuksessa tarkasteltavan asiakassegmentin muodostavat käyntikohteet, eli kohde esittelyt. Erityisen houkuttelevia lisensoijia yritykselle ovat suuret asiakkaat, kuten Catalyst Global ja Bluehat Group joilla on jo toimintaa useissa eri maissa.

## **Arvolupaus**

Team Action Zone:n arvolupaus lisensoijille on mahdollisuus tarjota omille asiakkailleen uusia kokemuksia kustannustehokkaasti. Tapahtumajärjestäjälle tyypillisiä asiakkaita ovat erilaiset yritysryhmät, jotka hakevat ohjelmaa esimerkiksi omiin virkistystapahtumiinsa. Tällöin on tärkeää pystyä tarjoamaan heille kiinnostavaa uutta ohjelmaa, jota he eivät ole aiemmin kokeneet. Liikunnalliset ulkoilmapelit ovat uusi konsepti, joka täyttää uutuusarvon vaatimuksen ja lisäksi kehittää ryhmätyötaitoja, yhteishenkeä ja kasvattaa kuntoa. Erityisesti suurien liikunnallisten tapahtumien organisointi on haasteellista, koska useat aktiviteetit vaativat erityisen niitä varten suunnitellun tilan, kalliita ja suuria laitteita tai paljon ohjaajia. Team Action Zone:n tarjoamia liikunnallisiin tapahtumiin suunniteltuja pelejä voidaan pelata melkein missä vain. Pelien vaatimat laitteet ovat kohtuullisen edullisia ja suurenkin pelitapahtuman vaatimat välineet voidaan kuljettaa paikalle yhdessä matkalaukussa. Toisen osan arvolupausta tälle asiakassegmentille muodostaa siten tapahtumien järjestämisen helppous ja kustannustehokkuus.

Käyntikohteille yrityksen arvolupaus sisältää mahdollisuuden toteuttaa kohde-esittelyjä uudella tavalla. Vierailijat voivat ladata ActionTrack-sovelluksen omaan älypuhelimeensa ja tehdä opastetun kierroksen esimerkiksi luonnonpuistossa (kuvio 20). Tällöin he saavat rikasta multimediasisältöä liittyen juuri siihen osaan kohdetta, jossa he sillä hetkellä ovat. Näin toteutettuna kohde-esittely on myös hyvin kustannustehokasta.



Kuvio 20. Näkymiä ActionTrack-sovellukseen (Team Action Zone verkkosivut, 2015).

Molemmille asiakassegmenteille tarjotaan myös palvelun räätälöintimahdollisuutta. Yksinkertaisimmillaan räätälöinti on lisensoijan logon ja värimaailman tuomista palveluun ja toisessa ääripäässä on kokonaan lisensoijan tarpeisiin suunniteltu sisältö.

### Kanavat

Molempiin asiakassegmentteihin liittyen yrityksen käyttämä kanava on hyvin samankaltainen. Team Action Zone pyrkii löytämään esim. markkinaselvitysten avulla sellaisia kohdemaita, joissa yritystapahtumakulttuuri on otollinen liikunnallisille pelitapahtumille ja missä on riittävästi suuria tapahtumajärjestäjiä ja käyntikohteita potentiaalisiksi asiakkaisiksi. Näistä maista Team Action Zone:n pyrkii erilaisin markkinointitoimenpitein saamaan itselleen uusia lisensoijia. Markkinointikeinoja ovat näkyvyys alan messuilla, lehdistössä sekä suorat yhteydenotot potentiaalsiin uusiin asiakkaisiin. Kiinnostuksen herättyä ActionTrack-alustan esittely voidaan järjestää Internetin yli.

Sen jälkeen, kun asiakassuhde eli lisensointisopimus on luotu tarjotaan asiakkaalle ohjeistus pelien järjestämiseksi. Pelit toimitetaan Internet-palveluna, joka koostuu

mahdollisuudesta luoda erilaisia pelejä ja kohde-esittelyjä sekä osallistua niihin. Tärkeä osa kanavaa on myös kaikenlainen tuki ja kommunikaatio liittyen tekniseen tukeen, uusien sisältöjen ja toimintojen käyttöönottoon sekä mahdollisiin yhteisiin markkinointitoimenpiteisiin.

Team Action Zone tarjoaa osasta pelejä riisuttuja versioita suoraan kuluttajille. Nämä niin sanotut Casual-pelit, jotka jaetaan kuluttajille ilmaiseksi toimivat markkinointivälineenä. Tämä on perusteltua, koska paikkatietopohjaiset liikunnalliset kännykkäpelit ovat uudehko tuote ja kaikenlainen tunnettuuden kasvattaminen on tärkeää.

### **Asiakassuhteet**

Olemassaolevista asiakkaista pyritään pitämään kiinni tarjoamalla heille tukea tapahtumien markkinointiin, myyntiin ja järjestämiseen sekä kehittämällä jatkuvasti uusia parempia sisältöjä lisensoijille. Tätä kautta yritys pyrkii pysyvään asiakassuhteeseen ja toisaalta auttamaan asiakkaita saavuttamaan suuremman tapahtumien määrään ja tulovirran, joka puolestaan kasvattaa Team Action Zone:n lisensointituloja.

Tyypiltään yrityksen asiakassuhteen hoitaminen on yhdistelmä henkilökohtaista apua, jonka osuus painottuu lisensointisuhteen alussa ja uusia pelejä käyttöönotettaessa, sekä automatisoituja palveluja jo käyttöönotettuihin peleihin liittyen.

### **Tulovirrat**

Tulovirrat lisensoijilta Team Action Zone:lle koostuvat seuraavista komponenteista:

1. Maksu palvelun käyttöönottoon liittyvästä aloituspaketista, joka sisältää markkinointimateriaalia, käyttöohjeita ja pelitapahtumien järjestämiseen tarvittavan koulutuksen
2. Lisenssimaksut järjestetyistä pelitapahtumista
3. Sisältöjen räätälöinti lisensoijan erityistoiveisiin perustuen

Team Action Zone pyrkii muodostamaan lisensoijiinsa pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka tuovat tulovirtoja pitkällä aikajänteellä. Tulovirta muodostuu komponenteista, joista osa on tyypiltään kertaluonteisia ja osa käyttömaksun tai lisenssimaksun luonteisia.

### **Avainresurssit**

Team Action Zone toimii luovalla toimialalla, joka kehittyy valtavan nopeasti, niin teknologian, sisältöjen kuin liiketoimintamallien osalta. Tällöin avainresursseiksi nousee yrityksen henkilöstön osaaminen näillä eri alueilla, taloudellinen kyky investoida riittävästi, niin pelialustan ja -sisältöjen kehittämiseen, kuin asiakkaiden hankintaan. Lisäksi huolellisesti suunniteltu ja hyvin toteutettu pelialusta, joka mahdollistaa uusien pelien kustannustehokkaan toteuttamisen on kriittinen kilpailutekijä.

### **Avaintoiminnot**

Uudenlaiset sisällöt, jotka soveltuvat hyvin ohjelmaksi erilaisiin järjestettyihin tapahtumiin ja kohde-esittelyihin luovat pohjan Team Action Zone:n liiketoiminnalle. Kyky luoda ja tukea näitä sisältöjä on yritykselle tärkeää. Sisältöjen luominen vaatii innovatiivisia konsepteja, jotka kuuntelevat herkällä korvalla asiakkaiden tarpeita. ActionTrack-alustan kehittäminen asiakastoiveiden mukaisesti ja kustannustehokkaasti on yrityksen menestymiselle oleellisen tärkeää. Lisäksi tarvitaan osaamista ja taloudellisia voimavaroja investoida kansainväliseen asiakashankintaan ja asiakassuhteiden hoitamiseen.

Yrityksen lyhyestä historiasta johtuen on toimintojen painopiste vasta viimeisen vuoden aikana siirtynyt pelialustan kehittämisestä markkinointiin ja myyntiin.

### **Avainkumppanit**

Team Action Zone:n toiminnan perusajatuksena on itse konseptoida ja määritellä asiakaspalautteen pohjalta ActionTrack-pelialusta ja sillä tarjottavat pelipalvelut. Sen sijaan toteutus alihankitaan valituilta ohjelmistotaloilta. Nämä ohjelmistotalot



muodostavat yhden avainkumppaneiden ryhmän, eli pelialustan toteuttajat. Yrityksen strategiaan kuuluu toimia muutaman ohjelmistoalihankkijan kanssa kiinteässä liiketoimintasuhteessa, jotta voidaan varmistaa pelipalvelun toteutuksen laatu, aikataulu, toimintavarmuus ja hinta. Usean alihankkijan käyttö tuo laajemman osaamis pohjan, joka on tärkeää kun Team Action Zone:n pelejä toteutetaan eri käyttöjärjestelmiin. Aikataulu ja toimitusvarmuus liittyvät läheisesti toisiinsa, ja näin toimien on pelien rinnakkainen toteuttaminen eri alihankkijoilla mahdollista. Hinta liittyy vahvasti toimittajien neuvotteluvoimaan Porter (1980). Tilanteessa, jossa on vain yksi toimittaja on kyseisin toimittajan neuvotteluvoima liian vahva ja sillä on suuri vaikutusvalta toiminnan ehtoihin. Tästä syystä kohdeyritykselle on edullista pitää muutamaa keskenään kilpailevaa toimittajaa.

Toinen avainkumppaneiden ryhmä ovat erilaiset ohjelmapalveluiden paketoijat ja jälleenmyyjät. Erityisesti globaalit toimijat, kuten Catalyst Global, joka toimittaa Team Action Zone:n tapahtumia kymmeniin eri maihin. Team Action Zone:lle nämä yritykset muodostavat osan myyntikanavaa. On tärkeää, että nämä yritykset ovat tietoisia Team Action Zone:n tarjoomasta ja niiden tuomista uusista kokemuksista.

### **Kustannusrakenne**

Team Action Zone:n lisensoidessa pelejä tapahtumajärjestäjille muodostavat suurimmat kustannuserät pelipalvelujen kehittäminen, pelipalvelujen ylläpito ja lisenssien myynti sekä markkinointi. Lisensoitujen pelitapahtumien määrän kasvaessa nämä kustannukset käyttäytyvät eri tavalla.

Pelipalvelujen kehittämiskulut eivät merkittävästi kasva lisensoijien määrän kasvaessa. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että uuden pelipalvelun kehittäminen yhdelle lisensoijalle maksaa saman verran kuin tuhannelle lisensoijalle.

Pelipalvelun ylläpidon kustannukset sen sijaan kasvavat, joskin maltillisesti, lisensoijien määrän kasvaessa. Kustannusten kasvu muodostuu tarvittavasta suuremmasta serverikapasiteetista, asiakashallinnan kulujen kasvusta ja tarvittavasta teknisen tuen suuremmasta määrästä.

Markkinoinnin ja myynnin kustannukset kasvavat voimakkaimmin asiakkaiden määrän kasvaessa. Suurimpana syynä tähän on suuremmalle maantieteelliselle alueelle kohdistettavat markkinointi- ja myyntiponnistelut, joiden kustannukset kasvavat melkein lineaarisesti suhteessa niiden maantieteelliseen peittoon.

### Yhteenveto, Team Action Zone

Team Action Zone:n liiketoimintamalli tapahtumajärjestäjille ja käyntikohteille (kuvio 21) on kuvattu alla.



Kuvio 21. Team Action Zone:n liiketoimintamallikanvas.

Team Action Zone toimii palveluliiketoimintamallilla, jossa on sekä digitaalisia että fyysisiä elementtejä. Tapahtumat ja esittelyt, joita ActionTrack-alustalla voidaan toteuttaa liittyvät reaali maailman fyysisiin tapahtumiin tai paikkoihin. Yrityksen tarjoamat sisällöt ja jakelukanava ovat puolestaan digitaalisia, mikä mahdollistaa muun muassa helpon liiketoiminnan skaalattavuuden.

Koen, että Liiketoimintamallikanvaksen käyttäminen kohdeyrityksen liiketoimintamallin karkeaan hahmottamiseen toimii tässä tapauksessa hyvin.

Liiketoimintamallikanvas on kohtuullisen helppo ymmärtää ja liiketoimintamallihahmotelmien tekeminen on nopeaa. Sen sijaan siirryttäessä yksityiskohtiin ja riippuvuuksiin tulevat liiketoimintamallikanvaksen rajoitteet vastaan. Esimerkiksi ilmaisten sovelluskaupoissa jaettavien Casual-pelien käyttäminen Team Action Zone:n markkinointivälineenä on asia, jonka kuvaaminen liiketoimintamallikanvaksella ei mielestäni onnistuu luontevasti.

### 5.3 CASE Supercell

Supercell on liikevaihdolla ja pelaajamäärillä mitaten yksi maailman menestyneimmistä pelialan yrityksistä. Yritys on perustettu vuonna 2010 ja sen koko historian oleelliset taloustiedot on esitetty (taulukko 5) alla (Taloussanomat, 2015).

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Liikevaihto</b>	0	0,151	78	519	1500
<b>M€</b>					
<b>Liikevoitto</b>	-0,314	-1,8	30	173	515
<b>M€</b>					
<b>Henkilökunta</b>	8	33	52	100	152

Taulukko 5. Talousluvut, Supercell 2010-2014 (Taloussanomat, 2015).

Kuten luvuista nähdään on yritys menestynyt hyvin ja on luultavasti kaikkein nopeiten kasvava pelitoimialan yritys maailmassa. Lokakuussa 2013 Japanilaiset yritykset SoftBank ja GungHo ostivat 51 prosenttia Supercell:in osakkeista, jolloin tuon hetken markkina-arvo yritykselle oli noin 2,2 miljardia euroa. Tuolla hetkellä Helsingin pörssissä listatuista yrityksistä vain 16 oli arvostettu Supercell:iä arvokkaammaksi ja esim. Kesko oli tuolloin suunnilleen saman arvoinen. (YLE-uutiset, 2013)

Liiketoimintamalliltaan Supercell on mobiilipeliyhtiö, joka käyttää niin sanottua free-to-play-mallia, jossa pelaaminen on mahdollista ilmaiseksi, mutta parempi pelikokemus tai nopeampi eteneminen peleissä ovat mahdollista lisäosien avulla. Näitä lisäosia voidaan ostaa pelin sisäisinä ostoina sovelluskaupasta.

Seuraavissa kappaleissa on liiketoimintamallikanvasta käyttäen kuvattu Supercell:in liiketoimintamalli.

### **Asiakassegmentit**

Supercell:in asiakkaita ovat pelaajat, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen peleistä. Yrityksellä on ylätasolla vain yksi asiakassegmentti, jota palvellaan samalla liiketoimintamallilla. Jos halutaan tehdä tarkempaa asiakassegmentointia voidaan ajatella, että eri pelit on suunnattu tämän segmentin eri alaryhmille. Liiketoimintamallin näkökulmasta yritys toimii kuitenkin eri alasegmenttien kanssa samalla tavalla ja siksi tässä yhteydessä ei ole oleellista purkaa näitä tarkemmin auki.

### **Arvolupaus**

Yrityksen arvolupauksen pelaajille luovat koukuttavat pelit, jotka saavat pelaajat pelaamaan yhä uudelleen ja uudelleen. Tärkeimmät Supercell:in peleistä ovat: Clash of Clans, Hay Day ja Boom Beach (Supercell-verkkosivut, 2015).

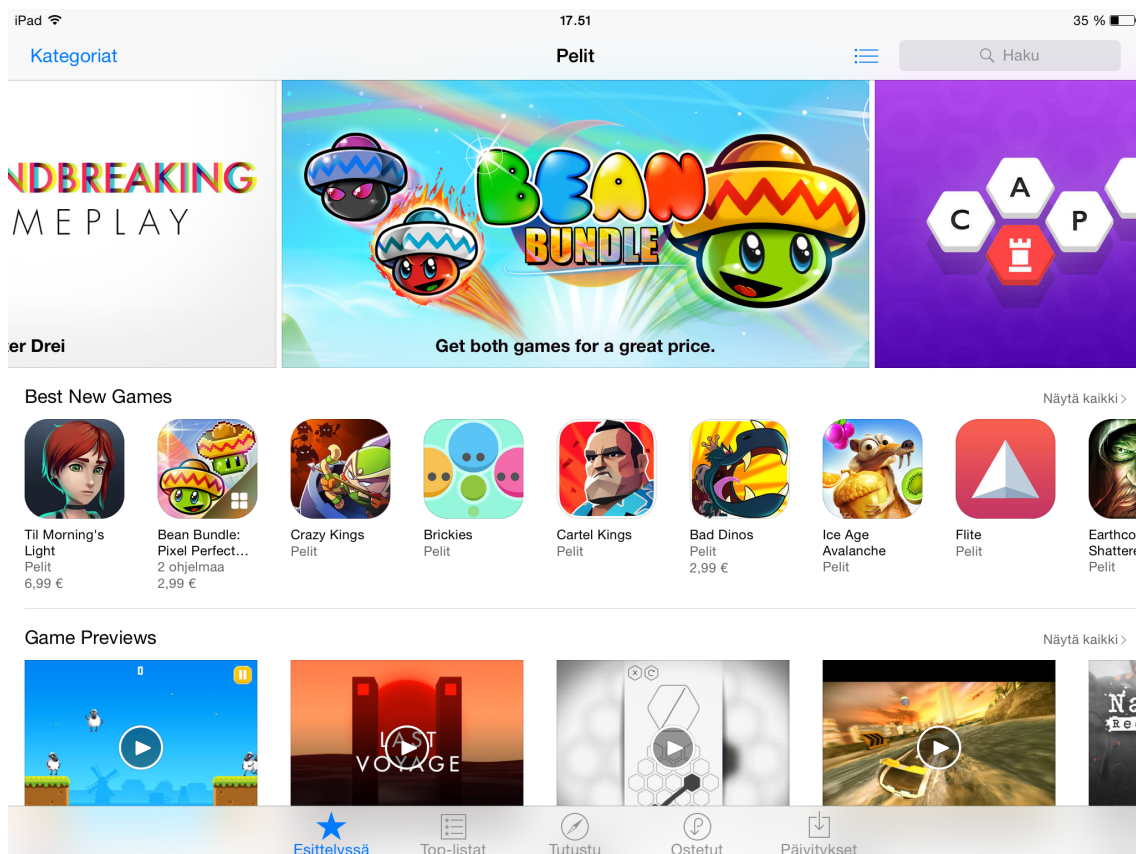
Yritys on tunnettu, siitä, että se kehittää ja testaa pelejä intensiivisesti yrityksen sisällä ja markkinoilla ennen kuin lopullinen peli julkaistaan. Testauksen perusteella yritys on, niin kuin se itse sanoo, tappanut ainakin viisi peliprojektia vuosina 2011-2015. Viimeisin tapetuista peleistä on Spooky Pop, jonka yritys veti pois Kanadan testimarkkinoilta 10. Maaliskuuta 2015. ”Peli ei täyttänyt laatuvaatimuksiamme eikä pelattavuutta sillä tasolla, mitä me edellytämme”, kerrotaan yhtiön tiedotteessa. (Yle uutiset, 2015)

Tätä työtä viimeisteltäessä toukokuussa 2015, yrityksellä oli jälleen AppAnnie (2015) mukaan uusi peli, Smash Land, Kanadan App Storessa beta-testauksessa.

### **Kanavat**

Tärkeimpänä markkinointi- ja myyntikanavana peleille toimivat sovelluskaupat: Apple App Store ja Google Play, joihin yritys tarjoaa pelejä älypuhelimille ja tableteille.

Esimerkiksi Applen App Store:ssa on yli miljoona peliä ja erottautuminen siellä on todella vaikeaa. Sovelluskehittäjien tavoitteena on päästä esittelylistalle, joka tarkoittaa näkyvyyttä sovelluskaupan etusivulla. Suomen App Store pelilistalla 21.5.2015 esittelyssä olevia pelejä (kuvio 22), joista esimerkiksi Bean Bundle sai tuolloin hyvin näkyvyyttä.



Kuvio 22. Suomen App Store pelilista 21.5.2015.

Esittelylistalle pääsemisestä syntyvä näkyvyys takaa ainakin hetkellisen sovelluksien latauksien määrän kasvun. Ongelmalliseksi listalle pääsemisen tekee se, että ei ole olemassa mitään tiettyjä vaatimuksia joiden täyttämisen jälkeen listalle automaattisesti pääsisi. Listalla olevat sovellukset päättää tässä tapauksessa Apple. Sinne pääsemiseksi auttaa sovelluksen säännöllinen päivittäminen uusilla toiminnoilla, sovelluksen täytyy luonnollisesti olla hyvä ja onneakin tarvitaan. (Business Insider, 2015)

## Asiakassuhteet

Asiakassuhteita pelaajiin Supercell hoitaa pääasiassa sosiaalisen median kautta. Tällöin tärkeässä roolissa ovat pelien ympärillä tehtävä peliyhteisön kehittäminen ja aktivointi eri keinoin (Forum Supercell, 2015). Clash of Clans pelillä on Facebook:ssa yli 12 miljoonaa tykkääjää, vastaavasti Hay Day:llä noin 8 miljoonaa tykkääjää ja Boom Beach:lla yli miljoona tykkääjää (Clash of Clans Facebook-sivut, 2015; Hay Day Facebook-sivut, 2015; Boom Beach Facebook-sivut, 2015).

## Tulovirrat

Yrityksen tulovirran muodostaa pelien lisäosien myynti sovelluskaupoissa. Clash of Clans pelissä myytävistä aarteista (taulukko 6) voi käyttää eri tavoin pelin edistämiseen. (AppAnnie, 2015)

5 €	Pile of Gems
10 €	Bag of Gems
20 €	Sack of Gems
50 €	Box of Gems
100 €	Chest of Gems

Taulukko 6. Clash of Clans pelin sisäisiä ostoksia (AppAnnie, 2015).

Pelinsisäiset ostokset eivät välttämättä ole halpoja, kuten tästä esimerkistä näemme. Osa maksavista pelaajista käyttää kymmeniä, jopa satoja euroja kuukaudessa pelien maksullisiin lisäosiin.

## Avaintoiminnot

Koukuttavien pelien kehittäminen on ollut avain Supercell:in menestykseen. Yritys on pystynyt tekemään tämän niin, että pelaajia on paljon, jolloin potentiaalisia maksavia asiakkaita on paljon. Pelaajat palaavat peleihin yhä uudestaan ja riittävän moni pelaajista ostaa maksullisia lisäosia, jolloin liikevaihtoa syntyy paljon. Yritys testaa pelejään systemaattisesti rajoitetulla maantieteellisellä alueella ennen laajaa

kansainvälistä julkaisua. Näin se pystyy varmistamaan, että pelattavuus, käyttökokemus ja ansaintalogiikka toimivat riittävän hyvin.

Tärkeässä roolissa pelien kehittämisessä ovat itsenäiset solut (super cells), jotka kehittävät pelejä. Olennaista on myös peliyhteisön hoitaminen, niin että pelaajat pelaavat pelejä paljon ja asiakassuhde ja tulovirta yhdeltä asiakkaalta muodostuvat mahdollisimman pitkiksi.

### **Avainresurssit**

Tärkeimpiä avainresursseja ovat pelinkehittäjät, analyytikot ja liiketoiminnan kehittäjät, jotka yhdessä pystyvät luomaan pelejä ja ansaintalogiikoita, jotka ovat mahdollistaneet yrityksen menestymisen.

Menestyksen myötä syntynyt asiakaskunta, yrityksen ja sen pelien brändit ovat myös tärkeitä resursseja.

### **Avainkumppanit**

Kuten Rovion tapauksessa avainkumppaneiksi voidaan laskea sovelluskaupat, jotka tarjoavat jakelukanavan lisäksi paljon näkyvyyttä menestyville peleille. Mainoskumppanit kuten Super Bowl ovat myös tärkeässä roolissa, kun yritys pyrkii kasvattamaan näkyvyyttään.

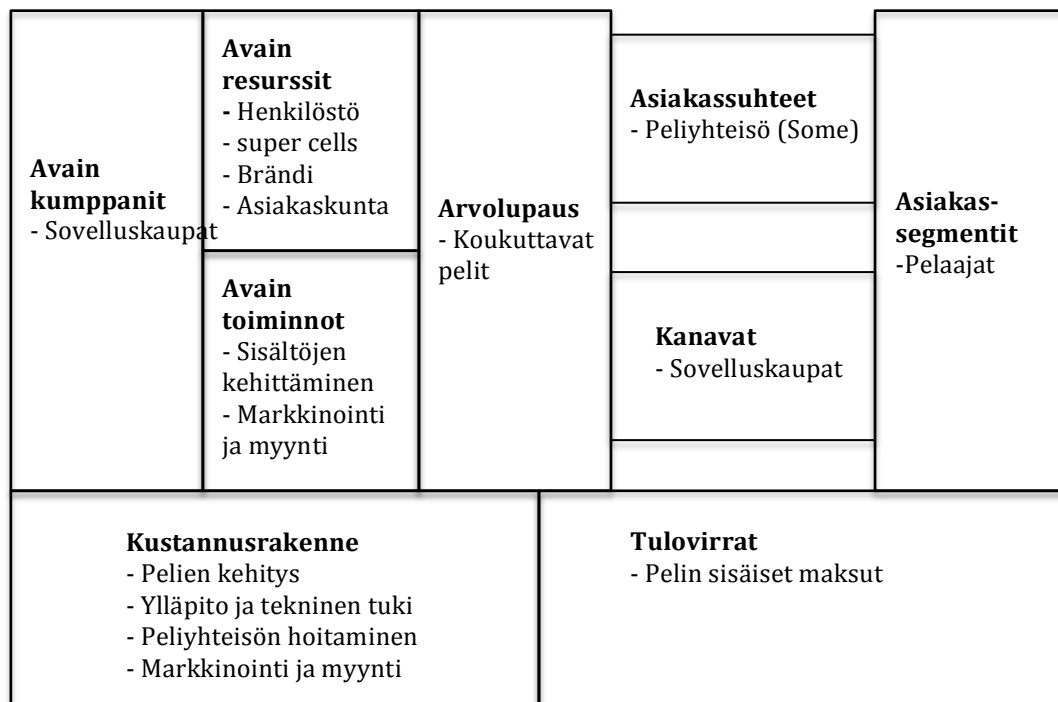
### **Kustannusrakenne**

Kustannuksien osalta henkilöstökustannukset ovat todella pienet verrattuna liikevaihtoon. Markkinointikustannukset ja sovelluskauppojen ottama kanavamaksu sen sijaan muodostavat suuren osan yrityksen kustannuksista. Jotakin markkinointikustannusten mittakaavasta kertoo, se että yritys käytti markkinointiin vuonna 2014 noin 400 miljoonaa euroa, mikä on yksi suomalaisyritysten suurimmista mainosbudjeteista. Summa kuluu muun muassa käyttäjähankintaan mobiilimainontaa

ostamalla, piirrettyjen mainosvideoiden tuotantoon ja mediatilan hankkimiseen (Talouselämä 2015).

### Yhteenveto, Supercell

Supercell:in liiketoimintamallista (kuvio 23), saadaan jälleen liiketoimintamallikanvasta käyttäen hyvä yleiskuva.



Kuvio 23. Supercell:in liiketoimintamallikanvas.

Liiketoimintamallikanvaksella kuvaten yrityksen liiketoimintamalli on hyvin yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. Ongelmaksi nousee se, että liiketoimintamallikanvasta käyttäen on hankala ymmärtää miksi Supercell:in liiketoimintamalli toimii niin hyvin. Tällä tarkoitan, sitä että jos otamme minkä tahansa App Store:ssa olevan mobiilipeliyrityksen, jonka ansaintamalli perustuu pelin sisäisiin ostoksiin on tuon yrityksen liiketoimintamallikanvas hyvin samankaltainen kuin kohdeyrityksen. Yrityksien vuotuisessa liikevaihdossa voi liiketoimintamallikanvaksen samankaltaisuudesta huolimatta olla noin puolentoista miljardin euron ero.



Mielestäni Casadeus-Masanell & Ricart (2010, 2014) mukainen jaottelu strategian, liiketoimintamallin ja taktiikan välillä on toimiva (ks. kuvio 3). Tämä vaiheistus ja jaottelu on nähtävissä esim. Supercell'in toiminnassa. Päättyessään julkaista ensimmäiset pelinsä Applen tableteille teki Supercell strategisen päätöksen mennä mobiilipelimarkkinalle niin sanotusti tablet edellä. Strateginen päätös oli myös pelien kehittäminen ja julkaiseminen free-to-play mallilla. Näiden päätösten jälkeen yrityksen liiketoimintamalliksi on muodostunut toimia mobiilipelisektorilla free-to-play liiketoimintamallilla, eli strategia ja liiketoimintamalli ovat yhdistyneet. Liiketoimintataktiikkaa on sen sijaan esimerkiksi pelien julkaisujärjestys eri alustoille ja pelien liiketoimintamallin testaaminen rajoitetulla markkinalla ennen kansainvälistä julkaisua.

Tulkintani mukaan mobiilipelitoimialalla vallitsi jatkuvan kehityksen tilanne (ks. kuvio 8) Applen App Store:n julkaisemiseen saakka. Vallitseva liiketoimintamalli oli, joko puhelimiin esiasennetut pelit tai operaattorilta ladattava ja puhelinmaksussa maksettavat pelit. App Store:n julkaiseminen aiheutti epäjatkuvuuden, joka näkyi ensi alkuun kanavan muutoksena, koska sieltä pystyi lataamaan usean julkaisijan pelejä ja maksamaan ne kätevästi luottokortilla. Tämän jälkeen mobiilipelitoimialan tilanne on siirtynyt kohti hyperkilpailullista tilannetta. Ensin syntyivät free-to-play-ansaintamallin vaatima tuki sovelluksien sisäisille ostoksille ja tätä hyödyntävät pelit kuten Clash of Clans. Nyt ollaan siirtymässä tilanteeseen, jossa syntyy erilaisia free-to-play-ansaintamallivariantteja nopeaan tahtiin ja peliyritykset päivittävät omia pelejään myös liiketoimintamallin suhteen, jopa kuukausittain, vastatakseen kilpailijoiden tuomiin uusiin malleihin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymys muotoutui työn edetessä seuraavaksi:

*Millaisia ovat mobiilipelitoimialan liiketoimintamallit?*

Tässä luvussa pohdin tärkeimpiä tutkimuksessa esille nousseita löydöksiä ja niiden merkitystä. Toisaalta pyrin analysoimaan myös käytettyjen menetelmien asettamia rajoituksia ja vaikutusta tuloksien luotettavuuteen. Lopuksi kuvaan tutkimuksen esille nostamia kysymyksiä, joihin ei tämän työn puitteissa ollut mahdollista vastata, vaan ne ovat enemmänkin mahdollisia tulevaisuuden tutkimuskohteita kirjoittajalle tai muille asiasta kiinnostuneelle.

### 6.1 Avaintulokset

Tutkimuksesta käy ilmi, että pelitoimiala on huomattavan suuri ja tasaisesti kasvava viihdeteollisuuden haara niin Suomessa kuin globaalisti. Kasvun taustalla on aktiivisten pelaajien lukumäärän voimakas kasvaminen eri ikäryhmissä, mihin on vaikuttanut useat seikat: uudet jakelukanavat, uudenlaiset mobiilipelilaitteet, saatavilla olevien pelien lukumäärän kasvaminen ja free-to-play liiketoimintamallit, jotka ovat tuoneet pelit yhä useampien saataville. Suomen pelitoimialan liikevaihto on kasvanut vuosien 2010 ja 2014 välillä huomattavan nopeasti globaaliin kehitykseen verraten. Suorana työllistäjänä pelitoimiala on Suomessa liikevaihtoon suhteutettuna kuitenkin varsin pieni.

Mobiilipelit, jotka sisältävät älypuhelin- ja tablettipelit, ovat toimialan voimakkaimmin kasvava segmentti, jonka ennustetaan olevan vuonna 2017 liikevaihdoltaan jo noin 40 miljardia euroa. Tämä vastaisi melkein 40 prosentin markkinaosuutta koko pelitoimialasta. Näen, että huolimatta ja osin johtuen toimialan vahvasta kasvusta ja pelien kehityksen markkinoille viennin helppoudesta on mobiilipelisegmentti yksi kilpailluimmista markkinoista joilla menestyminen ei ole helppoa.

Liiketoimintamallien näkökulmasta pelitoimiala on hyvin heterogeeninen ja johtuen Internetin mahdollistamasta arvoketjun muutoksesta uusia liiketoimintamalleja syntyy jatkuvasti. Erityisesti mobiilipelisegmentillä tällä hetkellä dominantti liiketoimintamallikategoria on free-to-play-pelit. Mobiilipelitoimialan liiketoimintamallien monimuotoisuus käy hyvin ilmi case-yrityksiä analysoitaessa. Puhtaasti kuluttajamarkkinalla toimii tällä hetkellä Supercell. Team Action Zone on puolestaan BtoB-toimija. Rovion asiakkaina ovat niin kuluttajat kuin toiset yritykset.

Tosin tutkimusta viimeisteltäessä toukokuussa 2015 oli Supercell:in www-sivuilla työpaikkailmoitus otsikolla ”Licensing & Merchandise”. Työpaikkailmoitus sisälsi seuraavan kuvauksen. (Supercell verkkosivut, 2015)

*”Supercell makes games loved by tens of millions of players, who enjoy more than the games. They love Supercell’s characters & worlds, and want to enjoy them outside of the games themselves. As such, Supercell wants to create world-class licensed merchandise designed exclusively to be enjoyed by our dedicated fans.”*

Tästä päättelen, että yritys on laajentamassa BtoB-lisensointiliiketoimintaan Rovion tavoin. Taustalla tässä on pelaajakunnan suuri määrä ja ajatus käyttää yrityksen ja sen pelien brändejä uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseksi.

Tarkastellessani mobiilipelitoimialan kilpailutilannetta huomaan, että toimialalla vaikuttaa vahvasti useita kilpailuvoimia, jotka vaikeuttavat toimialalle tulevan uuden peliyrityksen menestymistä. Pelitoimialasta on muodostunut erittäin kilpailtu segmentti, jolle on syntynyt monia uusia liiketoimintamalleja, joita myös Suomalaiset peliyritykset ovat taitavasti osanneet hyödyntää. Suomen pelitoimialan kasvua on vauhdittanut muun muassa Rovion ja Supercell:in menestyminen mobiilipelisegmentissä.

Tulkintani mukaan mobiilipelitoimialalla vallitsi jatkuvan kehityksen tilanne Applen App Store:n julkaisemiseen saakka. Vallitseva liiketoimintamalli oli, joko puhelimiin ensiasennetut pelit tai operaattorilta ladattavat ja puhelinmaksussa maksettavat pelit.

App Store:n julkaiseminen aiheutti epäjatkuvuuden, joka ilmeni ensin kanavan muutoksena, koska sieltä pystyi lataamaan usean julkaisijan pelejä ja maksamaan ne kätevästi luottokortilla. Tämän jälkeen mobiilipelitoimialan tilanne on siirtynyt kohti hyperkilpailullista tilannetta. Ensin syntyivät free-to-play-ansaintamallin vaatima tuki sovelluksien sisäisille ostoksille ja sen jälkeen tätä hyödyntävät pelit kuten Clash of Clans. Nyt ollaan siirtymässä tilanteeseen, jossa syntyy erilaisia free-to-play ansaintamallivariantteja nopeaan tahtiin ja peliyritykset päivittävät omia pelejään, myös liiketoimintamallin suhteen vastauksena kilpailijoiden tuomiin uusiin liiketoimintamalleihin.

Mobiilipelitoimialalla on nähtävissä elementtejä Kim & Mauborgne (2005) kuvaamasta sinisestä merestä ja vaihtoehtoista palveluista. Tämä käy ilmi Rovion liiketoimintamallissa. Rovio aloitti toimintansa puhtaasti mobiilipeliyhtiönä, jolloin pelitoimiala oli heidän punainen merensä. Angry Birds pelien suosion myötä Rovio alkoi etsiä laajentumisen mahdollisuuksia muilta liittyviltä toimialoilta, kuten mainostoimiala, jonne he rakensivat uutta kannattavaa liiketoimintaa pelinsisäisten mainosten ja Angry Birds lisensoinnin muodossa. Aikaisemmin tässä luvussa mainittu Supercell'in aikomus palkata työntekijöitä lisensointitehtäviin indikoi samankaltaista liiketoimintamallin muutosta myös heidän toimintaansa.

## **6.2 Huomioita tutkimusmenetelmistä**

Tutkimuksen kohteena on nopeasti muuttuva pelitoimiala ja toisaalta osin vielä vailla yhteistä teoriapohjaa oleva liiketoimintamallin käsite. Tästä johtuen tutkimuksessa on käytetty erilaisia menetelmiä tutkimuskysymyksen avaamiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden sekä laadun parantamiseksi.

Liiketoimintamallin käsitteeseen liittyvässä kirjallisuuskatsauksessa painopiste on ollut uusimmissa aihetta käsittelevissä julkaisuissa. Syynä tähän on se, että Internet ja sen nopea kehitys, ovat viime vuosina voimakkaasti muokanneet myös liiketoimintamallin käsitystä. Tämän tutkimuksen kohteena olevalla pelitoimialalla tapahtuu suuria murroksia juuri Internetin mahdollistamien uusien liiketoimintamallien johdosta. Siksi

keskityin liiketoimintamallin käsitettäkin tutkittaessa tuoreisiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin.

Pelitoimialan yleiskuvaukseen ja tunnuslukuihin liittyvä osa tutkimuksesta perustuu pääosin kirjalliseen aineistoon, joka sisältää toimialaraportteja, markkinatutkimusraportteja, tilastoja ja toimialaa käsitteleviä artikkeleja. Pelitoimialakuvauksessa olen käyttänyt lähteenä yleisesti saatavissa olevia markkinaraportteja ja –tutkimuksia. Ajallisesti eri aikaan tehtyjen tutkimusten lukujen vertailukelpoisuuden vuoksi olen pyrkinyt käyttämään samasta lähteestä saatavilla olevia raportteja aina kuin mahdollista. Näin pyrin välttämään myös eri lähteistä olevien tietojen jaottelun vaihtelun tuomaa epätarkkuutta.

Mobiilipelitoimialan erityispiirteitä analysoin viiden kilpailuvoiman työkalulla Porter (1980), joka mielestäni soveltuu toimiala-analyysiin silloin kuin toimiala on asteittaisen kehityksen vaiheessa De Wit & Meyer (2004, 424). Mobiilipelitoimialan kilpailutilanteessa on tällä hetkellä nähtävissä heidän kuvaamansa epäjatkuvan kehityksen ja hyperkilpailun piirteitä. Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että tällaisen tilanteen analysointi vaatii viiden kilpailuvoiman mallin lisäksi erilaista näkökulmaa. Tästä syystä olen käsitellyt mobiilipelitoimialan kilpailutilannetta myös Kim & Mauborgne (2015) esittämien punaisen ja sinisen meren konseptien avulla.

Tietoja kolmen case-yrityksen toiminnasta olen hakenut osallistuvalla havainnoinnilla, yritysten verkkosivulta ja ajankohtaisista yrityksiä koskevista julkaisuista. Olen tehnyt havaintoja työntekijänä pelitoimialalla yhdessä kohdeyrityksistä, konsulttina ja toisaalta mobiilipelin pelaajana eli asiakkaana. Osallistuvassa havainnoinnissa, jossa tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen, tutkijan etäisyydenotto käytännön työhön voi olla hankalaa ja aiheuttaa objektiivisuuden puutetta. Toisaalta tutkijan toimiessa yhteisön täysivaltaisena jäsenenä hänen toimintansa myös vaikuttaa tutkittavan yhteisön toimintaan. Nämä osallistuvan havainnoinnin ongelmat tässä tutkimuksessa koskevat ainoastaan case-yritystä Team Action Zone.

Tutkimuksessa käy myös ilmi, että liiketoimintamallikanvaksen käyttäminen kohdeyrityksien liiketoimintamallin analysointiin ja kuvaamiseen toimii hyvin. Liiketoimintamallikanvas on kohtuullisen helppo ottaa käyttöön ja

liiketoimintamallihahmotelmien tekeminen sitä käyttäen on nopeaa. Työkalu toimii myös visuaalisesti, koska siitä saa yhdellä silmäyksellä yleiskuvan kohdeyrityksen liiketoimintamallista.

Siirryttäessä liiketoimintamallin komponenttien riippuvuussuhteiden analysointiin ja kuvaamiseen tulevat liiketoimintamallikanvaksen rajoitteet vastaan, koska menetelmästä ei löydy työkaluja tähän tarkoitukseen. Menetelmä ei myöskään toimi yritettäessä analysoida syitä strategialtaan samankaltaisten mobiilipeliyritysten menestykseen. Liiketoimintamallikanvaksen erottelukyky ei riitä tähän tarkoitukseen ja esim. kahden free-to-play-mallilla toimivan peliyrityksen liiketoimintamallikanvakset ovat hyvin samankaltaiset vaikka toinen firmoista olisi menestyvä ja toinen tappiollinen. Liiketoimintamallikanvaksen yhdeksän osaa ovat tuttuja liiketoimintaan liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta. Näiltä osin liiketoimintamallikanvas tuo vähän uutta ja mielestäni sen suurin arvo on paketoita aikaisemmin keksitty ja tutkittu uuteen käyttökelpoiseen työkalun muotoon.

Toimialan nopea muutosvauhti vaikeutti tutkimuksen toteuttamista ja aiheuttaa tulosten tulkitsemiseen rajoitteita. Hyvän esimerkin tästä antaa se, että ensimmäinen iPad julkaistiin 27. tammikuuta 2010. Tätä ennen mobiilipelisegmentissä ei siis ollut mukana tablettipelejä, jotka tänä vuonna ovat noin kolmen miljardin euron markkinasegmentti. Tuona samaisena ensimmäisen iPad-laitteen julkaisupäivänä ei myöskään kahta tämän tutkimuksen case-yrityksistä (Supercell ja Team Action Zone) ollut vielä perustettu. Siksi korostan, että tutkimus antaa kuvan kohteena olevasta toimialasta ja yrityksistä vuoden 2015 kesällä, mutta on hyvin luultavaa, että jo muutaman vuoden kuluttua osa tiedoista ja johtopäätöksistä on vanhentunut.

### **6.3 Mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita**

Tutkimusta tehdessä vastaan tulleet haasteet nostavat esille kaksi mielenkiintoista kysymystä, joihin tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista syventyä.

- Miten tutkitaan ja kuvataan erittäin nopeassa ja jatkuvassa muutoksessa olevia toimialoja?

- Miten free-to-play-mobiilipelien menestystekijöitä voidaan mallintaa?

Ensimmäisellä näistä tarkoitan sellaisten toimialojen tutkimista, analysointia ja kuvausta joissa muutosnopeus on todella nopeaa ja jatkuvaa. Nopeudella tässä yhteydessä tarkoitan tutkimustulosten vanhenemista jo normaalin akateemisen julkaisusyklin aikana.

Toinen heränneistä kysymyksistä liittyy menestyvän yrityksen free-to-play ansaintalogiikan tarkempaan mallintamiseen. Mobiilipeleistä on maksullisten palvelujen kuten AppAnnie kautta saatavissa paljon dataa liittyen kuluttajien ostokäyttäytymiseen, sovelluskaupan tekemiin promootiotoimenpiteisiin, peliyrityksen päivityksiin, pelien latauksiin, maksullisiin ostoihin jne. Olisiko esimerkiksi mahdollista rakentaa näiden pohjalta mallia, jolla voitaisiin ymmärtää ja ennustaa pelien menestymistä?

Molemmat kysymykset ovat laajuudeltaan tätä tutkimusta laajempia mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita.

## LÄHDELUETTELO

Afuad, 2004. Business Models a Strategic Management Approach. Irwin: McGraw-Hill.

Bhimani, Horngren & All, 2008. Management and cost accounting. Essex: Pearson Education Limited.

De Wit & Meyer, 2004. Strategy process, content, context. Thomson Learning.

Ghuri & Gronhaug, 2005. Research methods in business studies a practical guide. Essex: Pearson Education Limited.

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Johnson, Scholes & Whittington, 2002. Exploring Corporate Strategy. Edinburg: Pearson Education Limited.

Karvinen, Juho & Mäyrä, Frans, 2009. Pelaajabarometri Pelaaminen Suomessa. Tampereen Yliopisto.

Kaplan, 2012. The business model innovation factory, how to stay relevant when the world is changing. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, Inc.

Kim & Mauborgne, 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Kotler & Keller, 2012. Marketing Management. Essex: Pearson Education Limited.

Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lindroos & Lohivesi, 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Osterwalder, 2004. The business model ontology—A proposition in a design science approach. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.

Osterwalder & Pigneur, 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, 1980, Competitive Strategy. New York: Macmillan Publishing Co.

Tuomi & Sarajärvi, 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Yin, 2003. Case study research, design and methods. California: Sage Publications, Inc.



Brousseau & Penard, 2006. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6(2): 81-110.

Casadesus-Masanell and Ricart, 2010, From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.

Chesbrough & Rosenbloom, 2002, The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, Volume 11(3): 529-555.

Pauwels & Weiss, 2008. Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing*, 72: 14-31.

Prahalad & Hart, 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26: 2-14.

Timmers, 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2): 3-8.

Zott, Amit & Massa, 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*: Volume: 37, Issue: 4, Publisher: SAGE Publications, Pages: 1019-1042.

Global mobile game confederation, 2015. Global mobile game industry white book.

IDC & AppAnnie, 2014. Portable Gaming Spotlight, 2Q14.

Neogames & Suomen pelinkehittäjät ry raportti, 2010. Suomen pelitoimialan strategia 2010-2015.

Neogames raportti, 2015. The game industry of Finland. Report 2014.

Newzoo raportti, 2014a . Spotting the mobile spenders.

Newzoo raportti, 2013. The Global games market trend report.

Suomen peliteollisuuden strategiatyöryhmä, 2010. Suomen pelitoimialan strategia 2010-2015.

Today's Gamers, 2010, National Gamers Survey 2009.

AppAnnie, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<https://www.appannie.com>.

Angry Birds Facebook, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<https://www.facebook.com/angrybirds>.

Angry Birds Showroom, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://showroom.angrybirds.com/en/>.

Boom Beach Facebook, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<https://www.facebook.com/BoomBeach>.

Business Insider, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://uk.businessinsider.com/apple-app-store-2015-2?r=US>.

Clash of Clans Facebook, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<https://www.facebook.com/ClashofClans>.

Forum Supercell, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://forum.supercell.net/>.

Hay Day Facebook, 2015. Viitattu 21.4.2015.  
<https://www.facebook.com/HayDayOfficial>.

Light speed venture partners, 2008. Viitattu 21.5.2015.  
<http://lsvp.com/2008/07/02/29-business-models-for-games/>.

Newzoo raportti, 2014b, Global Games Market Webinar. Viitattu 21.5.2015.  
<http://www.slideshare.net/Newzoo/2014-global-games-market-webinar>.

Rovion verkkosivut, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://www.rovio.com/en>.

Rovion lehdistötiedote, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://www.rovio.com/en/news/press-releases/630/rovio-entertainment-reports-growth-in-games-and-media-businesses-in-2014/>.

Supercell-verkkosivut, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://supercell.com/en/>.

Talouselämä, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/jattimenestys+supercell+teki+15+miljardin+liikevaihdon/a2298697>.

Taloussanomat, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://yritys.taloussanomat.fi/y/supercell-oy/helsinki/2336509-6/>.

Team Action Zone verkkosivut, 2015. Viitattu 21.5.2015.  
<http://www.taz.fi/>.

VentureBeat, 2010. Viitattu 21.5.2015.  
<http://venturebeat.com/2010/08/13/angry-birds-sells-6-5m-units-on-iphone-and-flies-to-new-smartphones/>.

Yle-uutiset, 2013. Viitattu 21.5.2013.  
[http://yle.fi/uutiset/supercellin\\_hintalappu\\_paljastaa\\_mittaluokan\\_viisi\\_finnairia/6882711](http://yle.fi/uutiset/supercellin_hintalappu_paljastaa_mittaluokan_viisi_finnairia/6882711).

Yle-uutiset, 2015. Viitattu 21.5.2015.

[http://yle.fi/uutiset/supercell\\_veti\\_spooky\\_pop\\_-pelin\\_markkinoilta/7793697](http://yle.fi/uutiset/supercell_veti_spooky_pop_-pelin_markkinoilta/7793697).